

قسم علم الاجتماع

مذكرة بعنوان:

القيادة التحويلية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية

دراسة ميدانية بـ " كلية علوم الانسانية والاجتماعية "

بجامعة محمد بوضياف المسيلة

مذكرة محملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص: تنمية الموارد البشرية

تحت إشراف الدكتورة:

د. اسمهان بلوم

إعداد الطالب:

حنان مرهون

شكر وعرfan

قال تعالى "لَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ" صدق الله العظيم

سورة إبراهيم، الآية (7)

وقال رسول الله صلى الله عليه وسلم (لا يشكر الله من لا يشكر الناس)

صحيح ابن حبان

الشكر لله أولا وأخيرا الذي أعانني على إتمام هذه الدراسة ،آملا من الله العلي
التقدير أن ينفع بها الدارسين والباحثين ، كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى كل
من ساهم في إنجاز هذه الدراسة وإخراجها إلى حيز الوجود ،وذلك من باب العرفان
بالجميل لما بذلوه من جهود طيبة ،وأخص بالشكر الأستاذة الفاضلة
"بلوم اسمهان" ، التي لم تبخل علي بالنصح والإرشاد فكانت نعم المشرفة ، فجزاها
الله تعالى كل خير .

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى جميع أساتذة قسم علم اجتماع بجامعة محمد بوضياف
بالمسيلة .

حنان

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

العنوان	
	شكر وعران
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول والاشكال
01	مقدمة
الفصل الأول : المقاربة المنهجية للدراسة النظرية	
05	أولا: تحديد الاشكالية وصياغتها .
08	ثانيا : أهمية الدراسة.
08	ثالثا: أهداف الدراسة .
09	رابعا : فرضيات الدراسة.
الفصل الثاني : القيادة التحويلة رؤية سوسيو تنظيمية	
11	أولا : الاسهاب المفاهيمي للقيادة التحويلية.
13	ثانيا : القيادة التحويلية في ظل نظريات التنظيم.
13	ا. دوغلاس ماغريغور ومنظومة التأثير المثالي .
15	اا. وليام أوتشي ومنظومة التحفيز أو الدفع الإلهامي.
17	ااا. دراكر ومنظومة الاستثارة الفكرية.
20	ثالثا: محددات فعالية القيادة التحويلية .
27	رابعا : معوقات تدعيم القيادة التحويلية .
30	خامسا: مناقشة بحثية لواقع القيادة التحويلية داخل المؤسسة الجزائرية
الفصل الثالث: سلوك المواطنة التنظيمية رؤية سوسيو تنظيمية	
35	أولا: الدلالة المفاهيمية لسلوك المواطنة التنظيمية
36	ثانيا: سلوك المواطنة التنظيمية في ظل نظريات التنظيم
36	ا. جستريارند ومنظومة الإيثار.
38	اا. جيمس توميسون ومنظومة السلوك الحضاري.
39	ااا. هربرت سيمون ومنظومة وعي الضمير .
41	ثالثا : محددات فعالية سلوك المواطنة التنظيمية .
51	رابعا : معوقات تدعيم وتنمية سلوك المواطنة التنظيمية .
53	خامسا :مناقشة بحثية لواقع ثقافة سلوك المواطنة التنظيمية داخل المؤسسة الجزائرية.

الفصل الرابع: القيادة التحويلية في ظل ابعاد سلوك المواطنة

- 57 أولاً التأثير المثالي ومنظومة الإيثار
- 57 I. التحفيز والعملية التشاركية.
- 60 II. التمسك بالمعايير الأخلاقية وتعزيز العلاقة التعاونية.
- 61 III. آلية القوة والسلطة لتحريك الفئات الفاعلة ومساعدتهم.
- 63 ثانياً: الاستثارة الفكرية ومنظومة وعي الضمير .
- 63 I. العمل الابداعي والتفكير الابتكاري وتفعيل الالتزام.
- 65 II. تناول المواقف بوجهة نظر جديدة واستقرار الفاعلين .
- 66 III. تتمين و تشجيع العمل الإبداعي وحل المشاكل.
- 70 ثالثاً: التحفيز أو الدفع الالهامي ومنظومة السلوك الحضاري.
- 70 I. روح الجماعة والمشاركة الفعالة في القرارات .
- 72 II. غرس روح الفريق وتعزيز العلاقات التعاونية والاجتماعية.
- 73 III. التفكير المستقبلي والتغيير لصياغة رؤية جديدة.

الفصل الخامس: المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية.

- 77 أولاً : مجالات الدراسة.
- 77 I. المجال المكاني .
- 77 II. المجال الزمني.
- 78 III. المجال البشري.
- 78 ثانياً :المنهج المستخدم .
- 78 ثالثاً : أدوات جمع البيانات.
- 82 رابعاً : أسلوب اختيار مجتمع البحث وخصائصه.

الفصل السادس :علاقة التأثير المثالي بسلوك المواطنة التنظيمية

- 86 أولاً :التأثير المثالي و الخصائص المهنية للفئات الفاعلة
- 90 ثانياً :التأثير المثالي وعلاقته بالإيثار
- 99 ثالثاً: النتائج العامة المتعلقة بالتأثير المثالي في مجال الدراسة

الفصل السابع :علاقة التحفيز أو الدفع الإلهامي بسلوك المواطنة التنظيمية

- 102 أولاً: التحفيز أو الدفع الإلهامي و الخصائص المهنية للفئات الفاعلة
- 106 ثانياً :الدفع الالهامي و علاقته بالسلوك الحضاري
- 116 ثالثاً:النتائج المتعلقة بالدفع الالهامي في مجال الدراسة

الفصل الثامن :علاقة الاستثارة الفكرية بسلوك المواطنة التنظيمية

118	اولا : الإستثارة الفكرية و الخصائص المهنية للفئات الفاعلة
120	ثانيا: الإستثارة الفكرية وعلاقتها بوعي الضمير
129	ثالثا: النتائج المتعلقة بالإستثارة الفكرية في مجال الدراسة
131	خاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق

فهرس الجداول

الرقم	الجدول	الصفحة
01	العلاقة بين الرضا وسلوك المواطنة التنظيمية	43
02	أهم الدراسات السابقة التي اهتمت بالكشف عن طبيعة ونوع العلاقة بين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية:	45
03	يوضح الحالة الاجتماعية	83
04	يوضح المستوى التعليمي	83
05	يوضح العلاقة بين السن والجنس	84
06	يوضح خبرة الموظف وعلاقته بإحترام الرئيس	86
07	يوضح العلاقة بين خبر الموظف وإستغلال النفوذ لتحقيق المكاسب	87
08	يوضح علاقة المستوى التعليمي بطبيعة السلوك	88
09	يوضح العلاقة بين السن والتضحية بالاهتمامات الشخصية من أجل العمل	89
10	يوضح سلوك الرئيس والقيم المثلى وعلاقتها بالاستجابة لتوجيهات الرئيس	90
11	يوضح إمتلاك الرئيس الخبرة وعلاقتها بالتعاون في أداء الأعمال	91
12	يوضح العلاقة بين طبيعة سلوك الرئيس والمساعدة على تجاوز العقبات	93
13	يوضح العلاقة بين حرص الرئيس على تحقيق الاهداف الكلية والتضحية بالاهتمامات الشخصية من أجل العمل	94
14	يوضح الثقة الجيدة بالرئيس وعلاقتها بالإستجابة لتوجيهات الرؤساء	95
15	يوضح قدرة الرئيس على إقناع الآخرين وعلاقته بالتعاون في العمل	96
16	تجاوز الرئيس المصالح الذاتية لتحقيق المصلحة العامة وعلاقته بإقتطاع زمننا إضافيا لتلبية إحتياجات الزملاء	98
17	يوضح علاقة خبرة الموظف وزيادة الوعي لدى الموظفين:	102
18	يوضح العلاقة بين المستوى التعليمي وغرس روح الفريق:	103
19	يوضح العلاقة بين السن وشعور الموظف بأهميته وأهمية العمل:	105
20	يوضح طموح الرئيس لتحقيق الأهداف بالقيم والأخلاقيات وعلاقتها بالإهتمام والحرص لإعطاء صورة إيجابية للكلية.	106
21	يوضح العلاقة بين زيادة الرئيس الوعي والفهم لأهداف الكلية والمتابعة الجيدة لقراءة الإعلانات والمراسلات	107
22	يوضح الرئيس مصدر إلتزام وإخلاص وعلاقتها بتقديم أعمال زائدة.	108
23	يوضح الرئيس مصدر الإلتزام والإخلاص وعلاقتها بالمشاركة في الإجتماعات.	110

111	يوضح أهمية الموظف وأهمية العمل وعلاقته بالحرص على إعطاء صورة جيدة للكلية.	24
112	يوضح عمل الرئيس على غرس روح الفريق وعلاقته بأسلوب الرقابة	25
113	يوضح التحفيز من قبل الرئيس لتحقيق الأهداف وعلاقته بالدفاع عن سمعة الكلية	26
114	يوضح عمل الرئيس على إثارة الحماس للموظفين وعلاقتها بالحرص على حضور اللقاءات والندوات.	27
118	يوضح علاقة المستوى التعليمي بتجنب الرئيس النقد في حالة حدوث أخطاء.	28
119	يوضح علاقة المستوى التعليمي بتوكيل الرئيس المهام للمرؤوسين والإلتزام بمواعيد العمل .	29
120	يوضح العلاقة بين تشجيع الرئيس للتعبير عن الأفكار وأداء الواجبات الوظيفية	30
121	يوضح العلاقة بين إعطاء الرئيس الحلول وتقديم المبادرات لتحسين العمل	31
122	يوضح العلاقة بين الإبداع والإبتكار بأداء الواجبات الوظيفية	32
123	يوضح العلاقة بين تجنب الرئيس عند حدوث الأخطاء بتقديم مبادرات لتحسين لعمل	33
125	يوضح معرفة الرئيس لإحتياجات الموظفين وعلاقتها بالتقيد بالأنظمة واللوائح الخاصة بالوظيفة .	34
126	يوضح العلاقة بين توكيل الرئيس المهام للمرؤوسين والإلتزام بمواعيد العمل .	35
127	يوضح العلاقة بين إتاحة الرئيس الفرصة لحل المشاكل والحرص على الحضور الدائم حتى عند وجود الأعذار.	36

فهرس الأشكال :

17	مقارنة المنظمات اليابانية والامريكية التقليدية مع نموذج نظرية Z	01
20	محددات فعالية القيادة التحويلية	02
27	معوقات تدعيم القيادة	03
42	محددات سلوك المواطنة التنظيمية	04

مقدمة

مقدمة:

يتفق جميع علماء الإدارة على أن العنصر البشري هو العنصر الأساسي والمكون الأهم من مكونات المنظمة ،حيث يعد القلب النابض والمحرك الرئيسي لبقية مكونات المنظمة نحو تحقيق أهدافها، فنجاح المنظمة في تحقيق أهدافها وتميزها، وتطورها يعتمد بالدرجة الأولى على فاعلية العنصر البشري، ولأهمية هذا العنصر تسعى المنظمات إلى إستثماره بالشكل الصحيح بإعتباره ثروة حقيقية، إذا ما تمكنت من بنائه وتعزيزه فهو يعطي دفعا معنويا أكثر مما هو ماديا، للمضي قدما في تطوير المنظمة، وزيادة فاعليتها في إنجاز نشاطاتها ومن ثم تحقيق أهدافها.

"وتحظى القيادة باهتمام كافة المجتمعات، فهي تتعلق بالتأثير في الأفراد والجماعات وإنجاز الأعمال وتطوير المؤسسات وأصبح واضحا في عصرنا الحالي أن تقدم الأمم نتيجة لطبيعة فاعلية قيادتها في العديد من المجالات ولذا تحاول مختلف المؤسسات الكشف عن القدرات القيادية بين أفرادها والعمل على تدريبها وتميئتها لأداء دورها القيادي في تحقيق أهداف التنمية الاجتماعية والاقتصادية" (عبد المحسن عبد الله بن علي الغامدي: 2011م، ص01)

وللحصول على أفضل ما لدى العاملين إتجهت المنظمات إلى الإستفادة بإجراء دراسات وأبحاث في مجالات العلوم الإنسانية والاجتماعية والإدارية، لمعرفة السلوكيات والممارسات والموضوعات والعوامل التي تسهم إيجابيا في فاعلية العاملين ورفع كفاءتهم وتحفيزهم، ومن ضمن ذلك موضوع سلوك المواطنة التنظيمية، التي تعد من المفاهيم الإدارية الحديثة التي أنتجها الفكر الإداري المعاصر مؤخرا إستحوذت على إهتمام الكثير من الباحثين والممارسين حيث أصبح يعول عليه كثيرا للإرتقاء بمستوى أداء المنظمة والموظفين على حد سواء، "ومفهوم المواطنة التنظيمية يتخطى المبررات الرسمية للسلوك ويتضمن معطيات مهمة داعمة للسلوك التنظيمي الرسمي بمقومات الدور الإضافي حيث يدور محور إرتكاز هذا المفهوم حول الموظف الذي يعد أهم الموارد التنظيمية على الإطلاق وباختفائه لا يتصور وجود أي أساس تنظيمي" (صابرين، مراد نمر أبو جاسر: 2010م، ص03) فسلوك المواطنة التنظيمية يتأثر بعدة عوامل ومن ضمنها العوامل التنظيمية ويعد النمط القيادي أحد أهم العوامل التنظيمية المرتبطة بسلوك المواطنة ، ومن بين الأنماط نمط القيادة التحويلية

الذي يركز على تحفيز العاملين بإشعارهم بأهميتهم وأهمية الدور الذي يقومون به والعمل على التوفيق بين أهدافهم وأهداف المنظمة، مما يعزز سلوك المواطنة التنظيمية والقيادة التحويلية في منظور الكثير من المفكرين والباحثين، تعمل على توسيع إهتمامات المرؤوسين وتنشيطها وتعميق مستوى إدراك هؤلاء الموظفين وقبولهم لرؤية الجماعة وأهدافها، مع توسيع مدارك الموظفين للنظر إلى ما هو أبعد من إهتماماتهم الذاتية من أجل الصالح العام للمنظمة.

وتعتبر نظرية القيادة التحويلية من النظريات الحديثة التي أفرزتها التغييرات في كل جوانب المنظمة، حيث تمكنت هذه النظرية من تقديم مفهوم شامل للقيادة يركز على الجوانب النفسية والفكرية والإجتماعية التي ينبغي أن يتصف بها القائد للتأثير في الأتباع ودوافعهم وأهدافهم.

ويعد سلوك المواطنة التنظيمية سلوك تطوعي يقوم به الموظف إختياريا دون أن يكون هذا السلوك مرتبطا بشكل مباشر بحوافز المنظمة ومكافآتها، والموظف قد يبذل إحساسه بعدالة تعامل المنظمة معه بإظهار سلوك المواطنة التنظيمية، وذلك من خلال إظهار سلوك لا يصنف ضمن الدور الرسمي له كمساعدة الموظفين والمراجعين لمنظمتهم، وتجنب إثارة المشاكل فيها، وأداء أعمال إضافية دون تذمر أو شكوى، والحرص على فاعلية المنظمة وتطويرها (علياء حسني علاء الدين: 2013، ص2-3)، ولا يتعدى سلوك المواطنة التنظيمية مجرد القيام بالدور الوظيفي إلا أنه لا يتناقض مع متطلبات الوظيفة بشكل مباشر بل يؤدي إلى تحسين فاعلية المنظمة ويسهم في تحقيق الأهداف الكلية للمؤسسة، وتعتبر رغبة الأفراد في القيام بما هو أكثر من شروط العمل، والمشاركة بجهود تعاونية لخدمة منظماتهم أمرا ذا قيمة عالية خلافا للمنظمة التي يقتصر العامل فيها على قيامه بأداء الأعمال الموكلة إليه فقط، والتي يكون التعاون فيها محظورا أو مقيدا فإنها ستواجه صعوبة في الإستمرار، وربما الخروج من دائرة المنافسة والجودة (محمد علي عطف الزهراني: 1433هـ-1434، ص18).

لقد تجسدت الفصول النظرية في سياق أهداف ومنطلقات الدراسة، والوقوف على المتغير المستقل "القيادة التحويلية" إنطلاقا من تحديد الإسهاب المفاهيمي ولوجا بالمقاربات

النظرية التي عالجت الظاهرة وعالجت أبعادها ومحدداتها، ومعوقاتها، وهيأت منظومة متكاملة ترنوا إلى تكريس رؤية لمناقشة بحثية لواقع القيادة التحويلية بالمؤسسة الجزائرية. والمتغير التابع "سلوك المواطنة التنظيمية" في الفصل الثالث إنطلاقاً من تحديد مدلولاته المفاهيمية وإطارها النظري، وما تضمنته مازين بذلك على أبعاد النسق التي تضمنتها المعطيات البحثية في الإيثار والسلوك الحضاري ووعي الضمير كما أنهينا هذا الفصل بمناقشة بحثية لواقع ثقافة سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية. وما تضمنه الفصل الرابع كان بمثابة محاولة للجانب النظري التي ترمي إلى ربط أبعاد القيادة التحويلية بسلوك المواطنة التنظيمية، إنطلاقاً من الفرضيات البحثية التي كان من منطلقها بناء الفصول وإنطوى بذلك إطار المقاربة المنهجية الميدانية على تحديد مجالات الدراسة "المكانية الزمنية والبشرية"، وهذه الأخيرة قننت عدة دلالات، وهذا ما عزز منهج الدراسة وهو "المنهج الوصفي" لبناء أدوات خاصة تتميز بمميزات تجعلها قادرة على الحصول على المعطيات الضرورية للدراسة. وكانت الملاحظة المباشرة، دليل مقابلة حرة، الوثائق والمستندات التنظيمية، الذي يعتمد عليه التحليل ومعرفة واقع القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية. وأنهينا الدراسة البحثية بقراءة سوسيولوجية للنتائج العامة، وضمناها كمنحى منهجي.

الفصل الأول

المقاربة المنهجية للدراسة

النظرية

أولاً: تحديد الإشكالية :

يتفق علماء الإدارة على أن العنصر البشري هو العنصر الأساسي والمكون الأهم من مكونات المنظمة، حيث يعد القلب النابض و المحرك الرئيسي لبقية مكونات المنظمة نحو تحقيق أهدافها، فنجاح المنظمة في تحقيق أهدافها وتميزها وتطورها يعتمد بالدرجة الأولى على فاعلية العنصر البشري، ولأهمية هذا العنصر تسعى المنظمات إلى استثماره بالشكل الصحيح باعتباره ثروة حقيقية، إذ تمكنت من بنائه وتعزيزه، فهو لا يعطي دفعا معنوياً أكبر مما هو مادياً للمضي قدماً في تطوير المنظمة وزيادة فاعليتها في إنجاز نشاطاتها ومن ثمة تحقيق أهدافها .

في خضم هذه المنطلقات يعد سلوك المواطنة التنظيمية اللبنة الأساسية التي تجعل السلوك يقوم على علاقة إتفاقية وتعاونية وليس على علاقة تعاقدية مصلحية، ويعتمد كذلك على مدى إرتباط الموظف بالمنظمة والتزامه نحوها، كما تتطلب المواطنة التنظيمية لسلوك الفاعلين أبعد من مجرد القيام بالواجبات ومتطلبات الدور الرسمي،" إذ تشمل على أداء أعمال وأنشطة تطوعية دون مقابل كتقديم المساعدة والدعم للغير والمبادأة بأداء أعمال دون تكليف أو انتظار للحصول على حوافز ومكافآت ،فسلوك المواطنة التنظيمية لا يكافئ رسمياً ولا يدخل في إطار النظام الرسمي والقانوني، لأنه يقوم على مشاعر داخلية للفاعلين مثل الولاء والطاعة والإيثار، ويحظى موضوع المواطنة بإهتمام كبير من قبل الكتّاب والباحثين في هذا المجال خاصة في السنوات الأخيرة"(عبد الحميد عبد الفتاح المغربي : 2007ص313) ولا شك أن سلوك المواطنة التنظيمية يمكن أن يساهم بشكل مباشر في تحسين كفاءة وفعالية أداء المنظمات، وذلك من خلال زيادة كفاءة الفاعلين على إستغلال الموارد الإنتاجية وزيادة قدرتهم على التجديد والإبتكار والقدرة على التكيف مع المتغيرات التنظيمية والبيئة الجديدة،"وان سلوك المواطنة التنظيمية يمكن أن يعود بالنفع على كل من المنظمة والفرد في نفس الوقت،بالإضافة إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية يساعد القائد على

التفرغ لأداء أعبائه الوظيفية بشكل أفضل إذ ما أظهر العاملون بعض جوانب سلوك المواطنة التنظيمية، مثل تعليم العاملين الجدد والتعاون مع بقية الزملاء أو تجنب إثارة المشاكل أو الخلافات، وتدعيم روح الفريق " (عادل محمد زايد :2006، ص221) فعززت بذلك المحاولات والجهود الكلاسيكية والحديثة أيضا، وفي خضم هذه الإرهاصات تبين أهمية سلوك المواطنة التنظيمية التي إستقطبت أذهان الكثيرين من الباحثين والدراسات التنظيمية على حد سواء، وتعمل هذه الدراسات على تحديد الطابع التنظيمي ولتجسيد إهتمامها بالسلوك، تعكس منطلقاتها الفكرية لتحقيق مستوى عال من مشاركة ومساعدة الفئات الفاعلة فيما بينهم بالمنظمة وهذا ما تراه نظرية جيستر برنارد ونظرية جيمس توميسون ونظرية هربرت سيمون لإتخاذ القرارات فكل نظرية تقوم على دراسة بعد من أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية .

" أن المتتبع للتحويلات والإصلاحات الهيكلية التي مست الاقتصاد الوطني يلاحظ بأنها لم تحقق الأهداف المتوخاة منها، بل زادت من حجم الأزمة التي تحيط بالواقع التنظيمي الجزائري" (بلوم اسمهان :2011-2012، ص08)، وهذا كان ضمن سلوكيات المواطنة والمناقشات البحثية لواقع المؤسسة الجزائري، فسلوك المواطنة الناجح يولي إهتمامه نحو التكامل ويكون تعبيراً عن الواقع التنظيمي، وهذا ما انعكس بالسلب على فعالية القيادة التحويلية، رغم أنها الأهم في تحقيق الفعالية التنظيمية على إعتبار أن متغير الدراسة المستقل له دوره الديناميكي في تحريك العديد من العمليات التنظيمية، التي تؤثر فعلا على الكفاءة التنظيمية وتدعيما للمعالم التحليلية إتجهت الدراسات إلى دراسة سلوك المواطنة التنظيمية والقيادة التحويلية فنحدد السؤال الرئيسي في خضم معطيات التحليل كالتالي :

_ ماهي علاقة القيادة التحويلية بسلوك المواطنة التنظيمية ؟

ولتضمن معالم الموضوع في سياقاتها المنهجية فالمعرفية نبور الأسئلة الفرعية التالية :

1. ما علاقة التأثير المثالي بمنظومة الإيثار للعامل ؟

2. ما علاقة الدفع الإلهامي بالسلوك الحضاري للعامل ؟

3. ما علاقة الاستثارة الفكرية بوعي الضمير للعامل ؟

فبهذا يعد النمط القيادي أهم العوامل التنظيمية المرتبطة بسلوك المواطن التنظيمية التي تعمل القيادة على توفير الرؤية الصحيحة للحاضر والمستقبل للسلوك بالمنظمة، إذ أنها لاتصدر أوامر وتعليمات فقط بل توجه تأثيرا نابعا من الأمانة والإستقامة، بحيث ينتج عنه الثقة والإلتزام من قبل التابعين، فالقيادة التحويلية تركز على تحفيز العاملين بإشعارهم وأهميتهم وبأهمية الدورالذين يقومون به، والعمل على التوفيق بين أهدافهم وأهداف المنظمة مما يعزز سلوك المواطن لديهم "فالقيادة التحويلية تعمل على توسيع إهتمامات المرؤوسين وتنشيطها وتعميق مستوى إدراك هؤلاء الموظفين قبولهم لرؤية الجماعة وأهدافها، مع توسيع مدارك الموظفين للنظر إلى ما هو أبعد من إهتماماتهم الذاتية من أجل الصالح العام للمنظمة، والقيادة التحويلية تشير إلى أنها فعالة وأساسية في جميع المنظمات الراهنة وذلك لارتباط معظم المتغيرات التنظيمية كسلوك المواطن وهذه السلوكيات لا تدخل ضمن واجبات الوظيفة إنما هي سلوكيات اختيارية لا تدخل ضمن هيكل المكافآت الرسمي الخاص بالمنظمة وعدم وجود هذه السلوكيات والاعتماد فقط على سلوكيات الدور الرسمي يجعل المنظمات منظمات هشة ويسهل انهيارها .

ويتطلب المدخل التحويلي أن يصبح القادة مهندسين اجتماعيين يقومون بتوضيح القيم والأعراف الناشئة في المنظمة وينخرطون في ثقافتها ويساعدون في تشكيل معناها ويوضح القادة التحويليون للتابعين أدوارهم وطرق مساهمتهم في تحقيق الأهداف الكبرى للمنظمة ، حيث يرى العديد من الباحثين أن القيادة التحويلية بما تضمنه من جوانب قوة تتمثل في التأثير المثالي والتحفيز الإلهامي والاستثارة الفكرية يمكن أن تساهم ايجابيا على التبادل بين الرئيس والمرؤوس في أداء المهمة التي لها دور في المساهمة وزيادة فعالية الإيثار والسلوك الحضاري ووعي الضمير لدى الفئات الفاعلة بالمنظمة .

ثانيا : أهمية الدراسة

لقد شكلت الدراسات والبحوث التنظيمية القاعدة الأساسية لإثراء المعلومات وزيادة المعارف بالنسبة لسلوك المواطنة التنظيمية ، إذ تشير في سياقاتها التحليلية إلى أنها سلوك يؤثر على كفاءة الفئات الفاعلة في المنظمة وإستغلالها بشكل غير جيد داخل التنظيم ، لكن كبح بناء ثقافة سلوك المواطنة داخل الواقع التنظيمي له معوقات بنائية ووظيفية على الثنائية الفرد والمنظمة .

وفي ضوء هذه التحليلات البحثية جاءت الدراسة الموسومة بعلاقة القيادة التحويلية بسلوك المواطنة التنظيمية كمنوال تنظيمي لتفعيل دور القيادة التحويلية وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية داخل المنظمات ، فقد إرتئينا من خلال هذا الطرح إلى معرفة ضرورة الاهتمام بالقيادة التحويلية داخل المؤسسات الجزائرية والعمل أكثر لتفعيل وتحسين السلوك التنظيمي من خلال كل هذا يجب تحقيق سمعة المؤسسات الجزائرية ، وذلك من خلال اهتماماتها بالأفراد أو بالعامل الجزائري داخل المؤسسة .

ثالثا : أهداف الدراسة :

لكل بحث علمي هدف يسعى إلى تحقيقه ، ومعرفة الغموض الذي يحتاجه فمن خلال قراءتنا السابقة للقيادة التحويلية التي تشكل ترسيمة بحثية ومنهجية في تحسين وتطوير سلوك المواطنة التنظيمية تبين لنا مدى أهمية السلوك التنظيمي في تحسين الفاعلية التنظيمية المنشودة في الواقع التنظيمي فتحدد في خضم المنطلقات السابقة أهداف الدراسة كالاتي :

1- اكتشاف الخصائص التنظيمية المميزة للقيادة التحويلية بالمؤسسة .

2- الوقوف على محددات بناء للقيادة التحويلية في التنظيم وأهم المعوقات التي تحول دون فعالية النسق القيادي .

3- محاولة الكشف عن الآليات الكفيلة لبناء ثقافة المواطنة داخل المؤسسة الجزائرية.

4_محاولة الوقوف على مظاهر سلوك المواطنة التنظيمية داخل المؤسسة محل

الدراسة

رابعاً فرضيات الدراسة :

- الفرضية الرئيسية : للقيادة التحويلية علاقة بسلوك المواطنة التنظيمية

- الفرضيات الفرعية :

يعمل التأثير المثالي على تضمين منظومة الإيثار للعامل .

يساهم الدفع الإلهامي على تفعيل السلوك الحضاري لدى العامل .

تعمل الاستثارة الفكرية على تعزيز وعي الضمير للعامل .

مؤشرات الفرضية الفرعية الأولى:

يعمل التحفيز على تفعيل العملية التشاركية للعامل .

يساهم التمسك بالمعايير الأخلاقية في تعزيز فرق العمل الجماعية.

تساهم قوة الإقناع في مساعدة الفئات الفاعلة على الاندماج .

مؤشرات الفرضية الفرعية الثانية :

لتنمين العمل الإبداعي الابتكاري علاقة بتفعيل الإلتزام العام للعامل.

لنتناول المواقف بوجهات نظر جديدة علاقة بإستقرار الفاعلين.

لندعيم التفكير الابتكاري علاقة بفعالية المشاركة العمالية لإتخاذ القرارات .

مؤشرات الفرضية الفرعية الثالثة :

لتعزيز قيمة العمل الجماعي علاقة ببناء الإنضباط

للأصالة الفكرية علاقة ببناء الإلتزام المعياري .

الفصل الثاني

القيادة التحويلية رؤىة

سوسيو تنظيمية

أولاً: الاسهاب المفاهيمي للقيادة التحويلية:

لقد تعددت النظريات والمداخل التي تفسر ظاهرة القيادة ،وقد أفرزت هذه النظريات العديد من النماذج القيادية، فالدراسة المبكرة التي أجريت ركزت تقريبا على صفات القائد، وتحولت الدراسات الحديثة نسبيا لدراسة السلوك الفعلي للقيادة، ومن هذه المداخل التي ركزت على سلوك القائد نظرية القيادة التحويلية، "إذ أن فكرة "بيرنز" عن القيادة التحويلية كانت البداية لظهور دراسات ونظريات أخرى تناولت هذا الموضوع من أوجه مختلفة حيث أتى "بيرناردباس" ليضيف إلى فكرة "بيرنز" ويقدم نظريته الخاصة حول القيادة التحويلية، ويرى أن الأثر التحفيزي للقيادة التحويلية على التابعين يتضمن شعورهم بالولاء والثقة والإعجاب والاحترام نحو القادة، وقد شهدت القيادة التحويلية تطورا ملحوظا من خلال عدة إسهامات ومن بين هذه الإسهامات، إسهامات باس BASS عندما وضع نظرية منهجية للقيادة التحويلية، ووضع لها عدة نماذج وقوانين ومقاييس لقياس عوامل السلوك القيادي، وهذا المقياس يعرف بمقياس (MLG) ويتضمن هذا المقياس ثلاثة عناصر للقيادة التحويلية وتتمثل في: الكاريزما والتشجيع الإبداعي وكذلك الاهتمام بالفرد "وخلال التسعينات الميلادية تامت أدبيات القيادة التحويلية وأخذت مكوناتها كأسلوب قيادي حديث في أدبيات الإدارة وفي مراجعته لبحوث تركز على دور نظريات القيادة التحويلية في مستويات القيادة العليا أو الإدارة التنفيذية" (عبد محسن بن عبد الله : 2011،ص14).

وفي إطار هذه النظريات التحويلية التي قدمها "بيرنز" محل دراسة واختبار طوال أو على مرّ العقدين الماضيين تم خلالها دراسة المفاهيم والتراكيب التي تتشكل منها النظرية في مؤسسات ومنظمات مختلفة، من قبل الكثير من العلماء والباحثين، إذ قام هؤلاء الباحثين وغيرهم بدراسة نظريتي القيادة التحويلية والإجرائية عند "بيرنز" إذ أجروا كذلك الكثير من التعديلات عليها، كما يبين العامري أن القيادة التحويلية تعد اليوم من أكبر النظريات القيادية شهرة لتحويل المنظمات، ويرى أنها هي النوع من القيادة الذي تحتاجه المنظمات اليوم و

ذات التغيير المتسارع، وهي تقوم على إحداث تغييرات جذرية عن طريق إقناع المرؤوسين للنظر إلى ما هو أبعد من مصالحهم الذاتية من أجل الصالح العام للمنظمة، وتوسيع اهتماماتهم وتعميق مستوى إدراكهم وقبولهم لرؤية وأهداف المنظمة عن طريق التأثير الكاريزمي، والحفز الإلهامي الفردي والتشجيع الإبداعي، وقد تعددت تعريفات الباحثين والمفكرين لمفهوم القيادة التحويلية وذلك عائد لاختلاف الزوايا التي ينظر منها كل منهم إلى ظاهرة القيادة، أو عائد لاختلاف منطلقاتهم الفكرية أو خلفياتهم الثقافية أو إختلاف البيئات والمنظمات التي تم إستنتاج مفهوم القيادة التحويلية من خلالها إذ يرى النمر سعود أن "أوردواي تيد" يرى بأن القيادة التحويلية "هي النشاط الذي يمارسه الشخص للتأثير في الآخرين وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه" (عبد المحسن بن عبد الله: 2011ص15).

وأن القيادة التحويلية هي القيادة من خلال الدافعية إذ يعمل القائد على التأثير في أعضاء المنظمة، بمناشدتهم بالتخلي بالمثل العليا والقيم الأخلاقية وخلق المناخ الملائم لبروز الأفكار الجديدة لمعالجة المشكلات المختلفة، ولتحقيق الأهداف التي يسعون إليها أو تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة، كما تعني مدى سعي القائد إلى الإرتقاء بمستوى مرؤوسيه من أجل الإنجاز والتطور، والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمنظمات تعتبر بأنها تفاعل بين القادة والمرؤوسين يؤدي إلى رفع التحفيز والنضج إلى أعلى المستويات وتجاوز المصالح الشخصية إلى المصلحة العامة، إذ أن القيادة التحويلية لها مفاهيم ذات أصول راسخة، واحترام الفرد والتفاعل بين القادة والمرؤوسين كما تعتبر ممارسات المدراء والرؤساء في المؤسسة مجال البحث القائمة على قوة الشخصية وتقدير العاملين، واحترامهم وإشراكهم في الرؤية المؤسسية وهذا ما يؤدي إلى حفزهم فكريا وتقديم المساعدات اللازمة لهم ورفع مستوى توقعاتهم والاهتمام الفردي بواقعهم ولتحقيق مصالحهم الشخصية والعامة وتحقيق أداءات تفوق التوقعات

وإنطلاقاً من هذه الحثيات نورد مفهوماً إجرائياً قوامه أن القيادة التحويلية تعرف على أنها عبارة عن السلوكيات التي يقوم بها القائد، والمتمثلة في العناصر التي تتمثل في التأثير القائم على القدرة والمثال والدفع الإلهامي والاستثارة الفكرية، إذ أن هذه السلوكيات تؤثر في مرؤوسيه بحيث يكونون أكثر اندماجاً وأكثر إجتهداً في أدائهم سواء فكرياً وعملياً لتحقيق الأهداف الأمنية المنشودة، وتركز على الأهداف بعيدة المدى مع التركيز أيضاً على بناء رؤية واضحة، وتحفيز وتشجيع الموظفين على تنفيذ تلك الرؤية والعمل على تغيير وتعديل الأنظمة القائمة لتلائم هذه الرؤية، مع الأخذ بالاعتبار تدريب المرؤوسين على تحمل أكبر قدر من المسؤولية في تنمية وتطوير أنفسهم وتحقيق أداء يفوق التوقعات

ثانياً: القيادة التحويلية في ظل نظريات التنظيم:

1. دوجلاس ماغريغور ومنظومة التأثير المثالي:

تفترض هذه النظرية أن الإنسان أو الفاعل نشيط، طموح وإيجابي يريد أن يعمل ويجد إذا توفرت الظروف الملائمة لذلك، كما أنه يتمتع بالقدرة على الإبداع ويرغب كذلك في تحمل المسؤولية، كما يشارك الجماعة في تحقيق الأهداف التي يطمح إلى الوصول إليها أو إلى تحقيقها، والحاجات التي يريد إشباعها لا تقتصر على الأمن والحاجات الجسمانية فقط ولكنها تمتد لتشمل الحاجة النفسية والاجتماعية كالقدير والإحترام وثبات الذات، ومن ذلك فهذه النظرية تتبنى مفهوم التأثير المثالي الذي يراه حافظ عبد الكريم غزالي على أنه: "يعني امتلاك القائد للرؤية و الإحساس القوي بالرسالة العليا للمنظمة، وغرس روح الفخر والاعتزاز في نفوس مرؤوسيه كما يؤدي إلى تحقيق الثقة والاحترام من قبلهم" (حافظ عبد الكريم غزالي: 2012، ص 28). فالتأثير المثالي يتمثل في انه كأنماط أو رموز والمنصب الذي يشغلونه القادة فالعاملون ينظرون إليهم على أنهم مثال للأخلاق والقيم ويبدون مشاعر الإعجاب والاحترام والثقة تجاههم، بجانب ذلك فإن سلوك القائد وممارسته التي تجسد الحرص على المصالح العامة تجعله أكثر تأثيراً على العاملين معه.

وفي خضم هذه السياق يمكن إيجاز سمة أو الافتراضات التي تقوم عليها نظرية دوجلاس مغريغور "نظرية Y" وهي كما يلي:

1- استعمال القوة لتحريك الأفراد والجماعة وذلك لتحقيق الرسالة والرؤية التي يسعون لتحقيقها، "فإن الرقابة الخارجية اللطيفة والمستمرة والتهديد بالعقاب، ليس الوسيلة الوحيدة لتوجيه الجهود نحو الأهداف، ولكن هناك غيرها كما يمكن للإنسان أن يمارس بكفاءة نوعا من التوجيه والرقابة الذاتية في سبيل القيام بالأعمال، وتحقيق الأهداف التي التزم بها" (حسن رعد الصرن : 2004، ص284).

2- التمسك بالمعايير الأخلاقية ففطرة الفرد العادي على ممارسة الإبداع والتطوير والخلق هي قدرة منتشرة بين الأفراد، فتصرف القائد للمنصب الذي يشغله إذ ينظر العاملون إليه على أنه مثال للأخلاق والقيم ويبدون مشاعر الإعجاب والاحترام والثقة بينهم.

3- الرؤية والإحساس القوي بالرسالة العليا للمنظمة، وهذا ما يراه حسن رعد الصرن على أن الفرد يستطيع، إذا وضع في ظروف مناسبة أن يتقبل ويتحمل المسؤولية والتي من الممكن أن يسعى إليها، وتحقيق رسالة المنظمة.

كما أن العمل وبذل الجهد العضلي والذهني شئ طبيعي مثل اللعب والراحة وأيضا في ظل الظروف والحياة والمعاصرة، إذ ما يستخدم من قدرات الفاعلين أو الفاعل هو استخدام جزئي كإيثار العاملين على حاجاتهم الفردية مثلا.

"ومن خلال وجهة نظر ماغريغور لا تشكل نظرية Y إستراتيجية إدارية، وإنما هي بمثابة إعتقادات أساسية حول الطبيعة البشرية التي تؤثر على القادة وتجعلهم يتكيفون مع إحدى إستراتيجيات، وفي الواقع تعتمد هذه النظرية على خصائص أخرى لدراسة واقع القادة، وعلى موقف خاص في إيجاد وإكتشاف نفسه، فالقائد الذي يتكيف مع نظرية Y يمكن أن يختار إستراتيجية منظمة ومرتبنة بالرغم من نظر البعض إليها على أنها صعبة إلا أنها يمكن التنفيذ بسهولة" (حسن رعد الصرن: 2004، ص286).

إلا أن دور المدير أو القائد في نظرية لا يتمثل فيما يلي: (سهيلة عباس: 2004، ص 98)

- ✓ يتبع نمط إداري يشجع المشاركة كما أن القرارات تأخذ بالتشاور.
- ✓ يعطي العمال نوع من الإستقلالية ويشجعهم على تحمل المسؤولية.
- ✓ يشعرهم بالانتماء للعمل ويساعدهم على التطوير كما يشجع العمل الجماعي إلا أنه يثق في العمال و إمكانياتهم أيضا ويفسح المجال للجميع لإكتساب الخبرات.

فخبرات القائد ومقدرته الذهنية تجعل من القائد مصدر إعجاب وقدرة تمكنه من التأثير في الآخرين ،ذلك التأثير الذي يحدث بموجب الاتصال والتواصل المستمرين مع العاملين في مواقف العمل، بهدف تحقيق التعاون بينهم وإقناعهم بأن تحقيق أهدافهم الشخصية لا يتم بمعزل عن تحقيق أهداف المنظمة وهذا يعني إيجاد نوع من التوحيد القيمي الشخصي المنظمي بموجب إحداث التوازن التنظيمي المناسب بين أهداف المنظمة وإشباع حاجات العاملين.

II. وليام أوتشي ومنظومة التحفيز أو الدفع الإلهامي:

إن المتتبع للفكر التنظيمي يعمل من خلال التغييرات الكلية للأنماط التسييرية إلى تحقيق إنجازات جديدة وهذا ما حققته المؤسسات اليابانية من تفوق وهو ما نبرزه من خلال تطرقنا لأهم أفكار النظرية اليابانية في التنظيم (Z).

"وقد حددت معالم هذه النظرية بثلاث مرتكزات أساسية تضمنت الثقة والمهارة والمودة"(خليل محمد حسن الشماع،خضير كاظم حمود: 2005، ص 106) وهذا إما يعني أنها تؤكد على الجوانب الإنسانية وتعميق المفاهيم في ميدان العمل، وبذلك تبرز أهمية تأهيل الأفراد تطويرها وتحسين الأداء، وذلك من خلال عمليات التحفيز أو الدفع الإلهامي فهو العملية التي تركز على تصرفات وسلوكيات القائد التي تولد في التابعين حب التحدي وأن تلك السلوكيات تعمل على إيضاح التوقعات للتابعين، وتشجيع روح الفريق في العمل والالتزام

بالأهداف التنظيمية وتشمل الأساليب التحفيزية عمليات الاتصال والتواصل المستمر والتسامح في حالات الفشل". (حافظ عبد الكريم غزالي: 2012، ص30)، وفي خضم كل هذا يمكن إستعراض سمات المنظمة اليابانية في إطار نظرية (Z) وهي كما يلي:

✓ التنظيم العضوي والذي يشعر فيه الفرد العامل بارتباطه بزملائه العمال وذلك من خلال التعاون والمشاركة بالجهد والفكر وحل المشاكل والالتزام بتحقيق أهداف المؤسسة والاعتقاد في قوة الجماعة.

✓ جماعة الإدارة: فهي من السمات التي تتميز بها المنظمات اليابانية في جماعيتها حيث يكون التعاون والتكامل والمشاركة في اتخاذ القرارات ووضع الأهداف "ولأن كل فرد مسؤول عن اتخاذ القرار وعن سبل تنفيذه حيث أثبتت أن اتخاذ القرار بالإجماع أنه أكثر إبداعا وأكثر فعالية من القرارات وأي تعديل على القرار أثناء التنفيذ يتطلب الاتصال بكل العمال المشاركين في القرار فالتفاهم والمساندة للقرار هما أكثر أهمية من محتوى القرار ذاته خصوصا عندما يتعلق بالجوانب التنفيذية في المنظمة اليابانية" (خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود: 2005، ص109، 110)

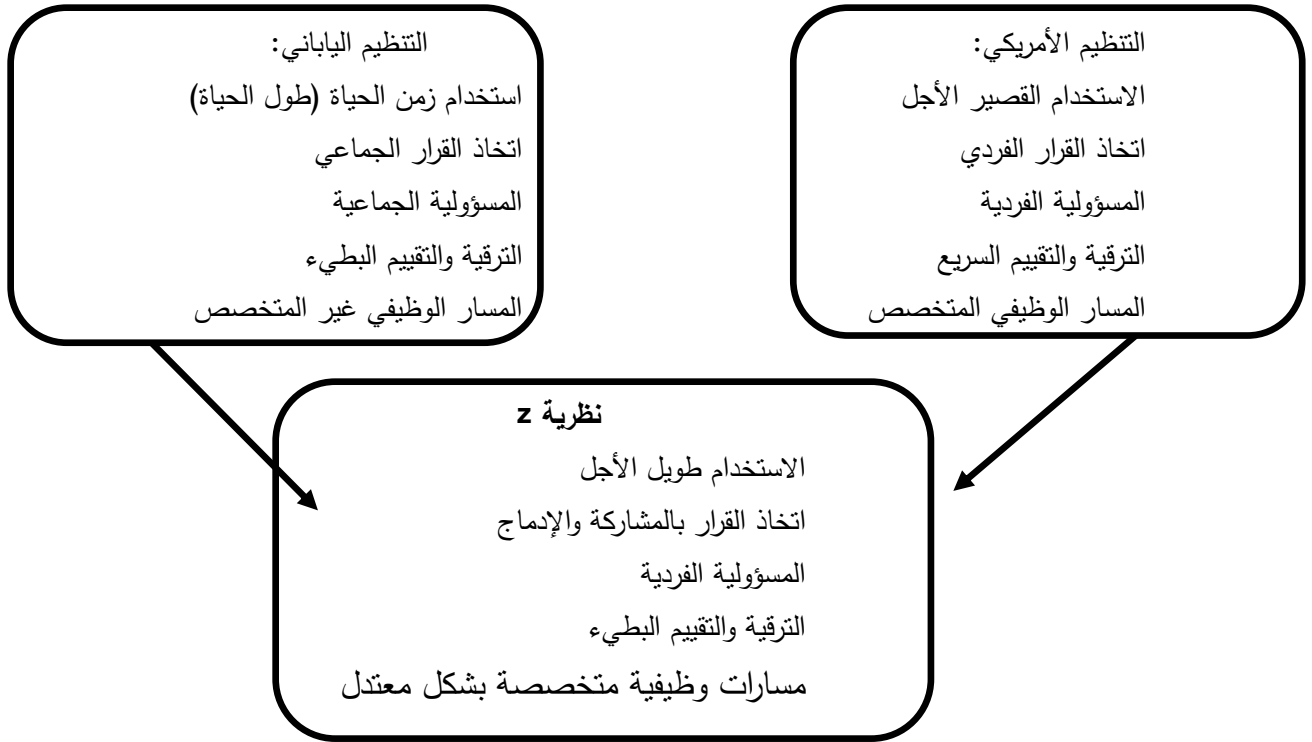
✓ وكذلك اهتمت بالعلاقات الإنسانية وسيادة نمط القيادة الاجتماعية والتعاون، فالقائد يقدم التسهيلات اللازمة لإنجاز العمل إذ يتمتع العامل بدرجة عالية من الحرية في إنجاز أعماله.

✓ حل المشكلات الخاصة بإنجاز العمل ويتم في المستويات الدنيا وفي حالة فشلها يتم تصعيدها إلى المستويات العليا.

✓ الدافع للعمل: "فالتنظيم الياباني يتسم بالمساواة والعدل، بالإضافة إلى الأمان والاستقلال، وجماعة الإنجاز والابتكار تعد بمثابة حوافز ومقومات للإنجاز الفردي والجماعي، ومن خلال كل هذا فالتحفيز أو الدفع يحدث عندما يسلك القائد التحويلي طرقا لتحفيزهم وإلهام العاملين ودفعهم لتحدي الصعوبات". (عبد الكريم حافظ غزالي: 2012، ص30) ومن

خلال هذا الطرح فقد طور ويليام أوتشي نظرية (Z) في الإدارة فهذه النظرية تحاول أن تكامل الممارسات الإدارية اليابانية والأمريكية كذلك، "وهذه النظرية توجه الأمريكي للمسؤولية الشخصية مع التوكيد الياباني لاتخاذ القرار الجماعي والتقييم البطيء والترقية والاهتمام بالعمال وعوامل أخرى ينصح بها أوتشي مثل طول مدة الاستخدام وخصائص المسار الوظيفي، وتمثل التسوية والعمل والوسط من الممارسات اليابانية و الأمريكية التقليدية". (حسن رعدالصرن: 2004، ص100)

ويخلص الشكل رقم (01) مقارنة المنظمات اليابانية والأمريكية والتقليدية مع نموذج تنظيم نظرية Z:



شكل (1) مقارنة المنظمات اليابانية والأمريكية التقليدية مع نموذج نظرية (Z) (حسن رعدالصرن:

2004، ص100)

III. داركر ومنظومة الاستشارة الفكرية:

إن القادة في المنظمات لا يتوجهون تلقائياً تجاه هدف مشترك بل العكس نجد أن العمل بطبيعته يحتوي على ثلاثة عوامل قوية للخطأ في التوجيه، وفي العمل التخصصي وفي الهيكل التسلسلي للإدارة، وفي الخلافات في الرؤية والعمل كما أن القادة مع الاستشارة الفكرية

يشجع التفكير الناقد وحل المشكلات بهدف جعل المنظمة أفضل ويقول داركر peter forucker إن كل عضو في منشأة الأعمال يسهم بشيء مختلف إلا أنه على الجميع القيام بالإسهام من أجل هدف مشترك عام كما يجب أن تعمل جهودهم في نفس الاتجاه وأن تتلاءم إسهاماتهم مع بعضها لإنتاج كل كامل شامل لا توجد فيه ثغرات أو احتكاكات أو ازدواج غير مطلوب في المجهود. (حسن رعدالصرن: 2004، ص 99)

فالاستثارة الفكرية أو التشجيع الابداعي يعني " قدرة القائد على قيادة مرؤوسيه ورغبته في جعلهم يتصدون للمشكلات وخاصة الروتينية بالطرق الجديدة وتعليمهم مواجهة الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى الحل والبحث عن الحلول المنطقية لها" (حافظ عبد الكريم غزالي: 2012، ص 28) فالاستثارة تعد ضرورة خاصة إذا كانت خبرة القائد ومعلوماته عن المشكلة محدودة كما أنه يعد ضرورة في الحالات التي يكون فيها أغلب العاملين من المتعلمين تعليماً عالياً، وهذا ما يراه "بير داركر" التأكيد على أهمية وضع الأهداف للمؤسسة والفرد معا تخدم المؤسسة وتخدم العاملين وتشجعهم على التصدي للعقاب والمشكلات التي تواجههم، إذ أنه توجد عناصر أساسية تضمن نجاح الإدارة بالأهداف وتتمثل فيما يلي:

"إيقاف التجميد والتأكيد على التغيير، قبول الجانب الإنساني، إضافة إلى التأكيد الجماعي والتأكيد على الفاعلية، اختيار نقطة بداية مناسبة وتحديد المعدل المناسب. وفي خضم هذه السياقات يمكن إيجاز سمات أو الافتراضات التي تقوم عليها نظرية داركر وهي كما يلي:

- تشجيع التابعين على خلق طرق جديدة لحل المشاكل التي تواجه المؤسسة وتحديد استراتيجيات أو رسم أهداف جديدة للمؤسسة فلا بد من "ضرورة المشاركة بين رؤساء والمرؤوسين لتحديد أهداف المؤسسة بعد صياغتها وتحليلها" (علي السلمي، 1999، ص 99)

• تقديم أفكار جديدة وذلك بتحضير الأعضاء على ذلك، وتزويد هذه الأخيرة من رفع الروح المعنوية لدى التابعين فعند مشاركة الجميع في اتخاذ القرار فهذا يعتبر في حد ذاته رفعا من قيمة الشخص (علي السلمي : 1999، ص 99)، ويتصرف القادة أيضا بطريقة تجعلهم يحركون جهود أتباعهم ليكونوا مجددين ومبتكرين عبر زيادة وعيهم بحجم التحديات، ومن ذلك تحمل التابعين للمسؤولية وقد تصبح هذه المسؤولية مشتركة وعلى الجميع تحملها في ظل نجاح مشترك.

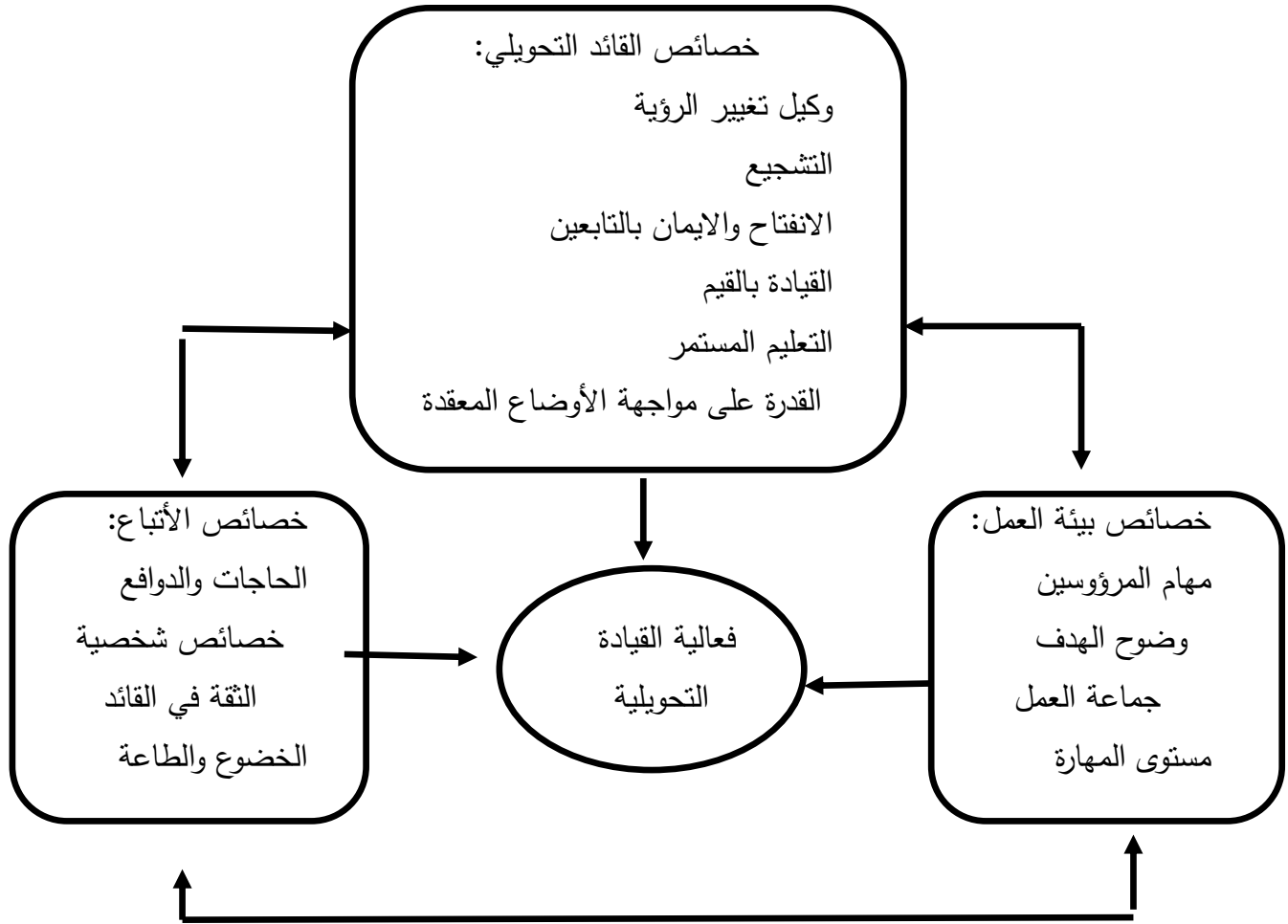
• الالتزام بين التابعين لأنهم مشاركون في اتخاذهم للقرارات داخل المؤسسة.

• وقد قام "جورج أوديوف" يتألف كتاب خصصه لإدارة بالأهداف وذلك عام 1965 وأسهم هذا الأخير في ترجمة مفهوم الإدارة بالأهداف إلى نظام شامل قابل للتطبيق، وهذا النمط من الإدارة كانت عبارة عن مجموعة من العمليات التي يشترك في تنفيذها كل من الرئيس والمرؤوسين إذ تتضمن تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها تحديدا واضحا، وما يميزها أنها سهلة ومنسجمة مع الحس العام البسيط، وتتضمن ثلاث خطوات رئيسية هي: (علي السلمي: 2004، ص 99)

- ✓ يكلف الرئيس المرؤوس بوضع خطة أو تصوير للعمل يضم الأهداف التي يمكن تحقيقها والمشاكل التي يمكن أن يواجهها والحلول والبدائل الممكنة لها.
- ✓ اتخاذ القرارات العملية لتحقيق الأهداف من خلال تحديد واجبات الرئيس.
- ✓ تنفيذ البرامج ومتابعتها ومراقبتها.
- ويرى علي السلمي أن أسلوب الإدارة بالأهداف يسعى إلى تحقيق ما يلي:
- ✓ إيجاد أساس للتخطيط الشامل طويل المدى لمختلف أوجه النشاط.
- ✓ إيجاد أساس للتخطيط متوسط وقصير المدى للعمليات والأنشطة المختلفة يحقق الفعالية.
- ✓ إيجاد أساس لتحفيز الموارد البشرية وتأكيد انتمائهم لأهداف المؤسسة.

ثالثا: محددات فعالية القيادة التحويلية:

انطلاقا من أهمية القيادة التحويلية في حياة المنظمة وبحثا عن الأسباب التي تقف أو تكون سببا لظهور هذه القيادة التحويلية قام العديد من الباحثين بإجراء العديد من الدراسات ولإيجاد تفسير لهذه الظاهرة وللقيادة التحويلية عدة محددات نبينها في الشكل التالي:



الشكل (02) محددات فعالية القيادة التحويلية من إعداد الطالبة

تتمثل محددات القيادة التحويلية فيما يلي:

1) **خصائص القائد التحويلي:** من خلال البحث في حقل القيادة فقد خرج كل من تيشي وديفانا (ticky&devanna1986) بسبع خصائص محددة من وجهة نظرهم تفرق بين القادة التحويلية وغيرهم من القادة وهي:

أ) **وكيل تغيير:** يتميز القائد التحويلي بالسعي لخلق منظمات مبتكرة ومتجددة ملتزمة تتميز بالمرونة والقابلية والتكيف مع البيئة المحيطة بشخصيتهم ونظرتهم المهيمنة تمكنهم من قيادة العاملين بنجاح في مثل هذه البيئات وتجعلهم يحثون التابعين على التغيير والنجاح في ادراك التغييرات.

ب) **التشجيع:** القادة التحويليون مستعدون وقادرون على اتخاذ المواقف المناسبة لتحمل المخاطر ومواجهة حالات التذمر داخل المنظمة، فقدراتهم الذهنية تسمح لهم بمواجهة الواقع حتى وأن كان غير مرضٍ.

ج) **الانفتاح والإيمان بالتابعين:** في علاقته بالتابعين، يتسم القائد التحويلي بالانفتاح والصدق والاستعداد لإعطاء الثقة عندما يتطلب الأمر، ويرغم أنهم يمتلكون سلطة قوية فالقادة التحويليون حساسون فيم يتعلق بتابعيهم ويعملون أفضل ما يستطيعون لتمكينهم كلما كان ذلك ممكنا.

د) **القيادة بالقيم:** يقوم القادة التحويليون بصياغة مجموعة من القيم الأساسية التي ينبغي تحقيقها، ويمارسون سلوكا ينسجم مع تلك القيم.

هـ) **التعليم المستمر:** يسعى القادة التحويليون لتعلم دروس من خبراتهم الخاصة للإستفادة منها في بعض المواقف المستقبلية، وفي هذا المعنى فهم جاهزون عندما يتطلب الأمر إجراء تغييرات جذرية في مواقفهم وسلوكهم ونظرتهم.

(و) القدرة على مواجهة الأوضاع المعقدة والغامضة والمستقبلية: القادة التحويليون جاهزون لمواجهة كل الحالات-تقريبا- الذين يجدون أنفسهم فيها، ويأخذون في الحساب درجة تعقيد ودرجة تقلب الحالات المعاصرة والأوضاع غير النموذجية التي تواجهها المنظمات المعاصرة يوميا فالقدرة على النجاح الإبداعي في مثل هذه الظروف يعدّ مهما لأبعد الحدود.

(ز) الرؤية: القادة التحويليون ذو رؤية جيدة فليدهم مهارات لإيجاد حالات مستقبلية مرتبطة بشكل ناجح مع أهداف المنظمة عن طريق إقامة علاقات ناجحة مع التابعين واستحداث الكثير من العمل المتمم بالحماس لإنجاز وتحقيق مثل هذه الرؤية.

كما ذكر العمري أن بينس (bennis 1989) حدد صفات القائد التحويلي بما يلي: (عبد المحسن بن عبد الله: 2011ص26)

1-القائد التحويلي هو شخص قادر على خلق رؤية ورسالة للمنظمة وإيصال هذه الرؤية بطريقة تستشير وتدفع المرؤوسين لاعتناقها.

2-يرى القائد التحويلي أن المبرر من وجوده هو نقل الناس نقلة حضارية فهو يتمتع بثقة ذاتية عالية، ويتمتع بوعي خال من الصراعات الداخلية.

3-للقائد التحويلي حضور واضح ونشاط بدني واضح متفاعل، حيث يشارك الناس مشاكلهم ويقدم لهم الحلول المناسبة.

4-يستطيع القائد التحويلي التعامل مع الغموض والمواقف المعقدة.

5-القائد التحويلي عنصر تغيير ومحب للمخاطر المحسوبة.

(2) خصائص الأتباع:

يرتبط ظهور القائد بضرورة تواجد أعضاء الجماعة، وهم المرؤوسين الذين يعتبرون في مراكز التابعة لهم و يشارك الأتباع في اختيار القائد و تأييده وتنفيذ قراراته كما يحاول القائد دائما كسب ثقتهم واستمرار تأييدهم من خلال أهدافهم و إشباع حاجاتهم

وقد أكد هيربرت سيمون انه لا يمكن النظر إلى أعضاء تنظيم باعتبارهم آلات و أدوات بل كأفراد لهم رغبات ومتطلباتهم ودوافعهم وتطلعاتهم كما يتصفون بقدرات محدودة وقدر محدود من المعرفة ومجموعة محددة من المشاكل سواء كان أعضاء جماعة الأتباع متجانسين أو غير متجانسين فهم يتميزون بعناصر وخصائص مشتركة تبدو كالأتي:

(أ) الحاجات والدوافع: قد تؤثر الحاجات التي تسيطر على المرؤوس في سلوك القائد فمن الممكن أن يقبل الأفراد ذو حاجات الأمن والسلامة مثلا: الأسلوب الإجمالي للقائد غير أن العاملين ذوي الانتماء والتقدير قد يتفاعلون بصورة ايجابية مع القائد المعاون بالإضافة إلى ذلك يتحمل أن تتأثر حاجات الاستقلال والمسؤولية لدى الأفراد بالقائد المشارك بضرورة ايجابية أكثر من تأثيرها بقائد آخر يختلف أسلوبه القيادي عن ذلك الأسلوب.

(ب) خصائص الشخصية: ثبت أن الفكر الذكي المدفوع ذاتيا والمنضبطة ذاتيا ولديه قدر عال من الثقة واحترام الذات يتفاعل أفضل من النمط المشارك ونمط العلاقات الإنسانية، وعلى عكس ذلك نجد أن الأشخاص ذو الاستعدادات الذهنية الأقل والغير واثقين في أنفسهم والذين ينظرون إلى البيئة كمصدر لحوافز يتفاعلون أفضل من النمط القيادي الموجه والذي يركز على العمل والإنتاج.

(ج) الثقة في القائد: لابد أن يكون هناك اجتماع او اتفاق بين الأتباع على منح الثقة في قائد الجماعة وتولد هذه الثقة من إحساسهم بقدره القائد وكفاءته في انجاز الأهداف العامة وإمكان تحقيق أهدافهم الشخصية وإشباع حاجاتهم، ويظهر أثر هذه الثقة في استجابة التابعين لقرارات القائد ورغبتهم واستعدادهم لتنفيذ أوامره.

(د) الثقة: ينبغي أن يدرك المرؤوس قدراته الذاتية، فكلما كانت القدرة المدركة على انجاز العمل بصورة فعالة كبيرة أقل احتمال قبول المرؤوس للتوجيه أو السلوك الإجمالي، إذ أن مثل هذا السلوك يعتبر غير ضروري.

(هـ) الخضوع والطاعة: حتى يمكن للقائد أن تنفذ أوامره فانه يلتزم توافر عنصر الطاعة لدى المرؤوسين التابعين له والطاعة هنا ترجمة فعلية لتأييد الأتباع لقائدهم لبلوغ أهداف الجماعة،

وان كانت الطاعة الناشئة عن الاقتناع أكثر فعالية منها عن المتولدة من الخوف من الجزاء والعقاب.

3) خصائص بيئة العمل:

تتمثل او تبدو خصائص بيئة العمل في القيادة التحويلية فيما يلي:

أ) مهام المرؤوسين: ركز الباحثون على ما إذا كانت المهام محددة ومعروفة او غير واضحة ويكتنف متطلباتها الغموض وافترضوا انه كلما كانت المهام غامضة زاد احتمال قبول المرؤوس للقائد الموجه أو السلوك الإجرائي، أما بالنسبة للمهام المحددة والروتينية فقد افترضت النظرية أن السلوك الإجرائي غير مناسب لان التوقعات والمدرجات الواضحة قد تم بلوغها من قبل ومن المحتمل أن يزيد سلوك القائد المعاون أو المشارك من درجة الرضا الخارجي للعامل الذي يؤدي مهام يمكن أن تشجع حاجاته الذاتية.

ب) وضوح الهدف: كلما كانت مهام وأنشطة العمل صعبة وغامضة كلما كان من الأفضل أن يكون نمط يساعد على توضيح العمل وإجلاء الغموض بالإضافة إلى هذا لو أن القائد يعاني من انخفاض مستواه الفني مقارنة بالمرؤوسين فعليه أن يركز على العلاقات الإنسانية وليس على الإنتاج لان ذلك يشجع مساهماتهم التي تساعد على تطوير العمل وتساعد القائد في تحديد الإجراءات والقواعد.

ج) جماعة العمل: قد تؤثر خصائص جماعات العمل على مدى قبول أسلوب قائد معين تبدوا وجود علاقة بين الأسلوب القيادي، وسلوك جماعة العمل وبالرغم من احتمال تلاؤم أسلوب قيادي معين في مرحلة معينة مثل (السلوك الإجرائي في مرحلة التوجيه) إلا أن ذلك لا يعني أن يهمل القائد أياً من عناصر أسلوبه القيادي.

د) مستوى المهارة: كما يتطلب العمل مستوى مهارة عالي من المرؤوسين وزاد انتماء الفرد لمهمته وقل انتماءه لبيئة العمل وقائده، هنا على القائد أن يستميل المرؤوسين بنمط جذاب مثل نمط العلاقات الاجتماعية ونمط المشاركة أما النمط الموجه في القيادة فقد يفيد في

مواقف بها مرؤوسين يؤدون أعمالاً لا تستدعي مهارة قليلة (حسين عبد الحميد، أحمد رشوان، 2010، ص 209-216)

وقد حدد (الهوري، 1999) مهمات القيادة التحويلية والتي تتمثل في الآتي (حافظ عبد الكريم الغزالي: 2012، ص 33_35):

1) إدراك الحاجة إلى التغيير:

ويظهر ذلك من قدرة القائد على إقناع الآخرين بالحاجة إلى التغيير، واستثارة عقول العاملين لتحديد أهدافهم وتطوير احتياجاتهم، وبالتالي قبول أفكار التغيير ودعمها ويسعى القائد التحويلي للوصول بأتباعه إلى تحقيق إنتاجية عالية تفوق الأهداف وتفوق ما هو متوقع منهم ومن المنظمة، فالقائد التحويلي عنصر تغيير، ومحب للمخاطر المحسوبة لا يجب الاستقرار الذي لا يؤدي إلى التطور كما أنه يتصرف على ضوء القيم والأخلاقيات الاجتماعية وينظر إلى التعلم على أنه لا ينتهي لذا يجب أن يتعلم كل منّا من أخطائه بقدر ما يتعلم من أخطاء الآخرين.

2) صياغة الرؤية والرسالة:

إذ تتطلب القيادة رؤية وتمثل الرؤية القوة التي توفر معنى وغاية للعمل الذي تقوم به المنظمة، والقادة التحويليون قادة لهم رؤية، والرؤية أساس لعملهم، وسيشكل صياغة وإيصال رؤية واضحة عن الوضع المستقبلي المرغوب فيه خطوة جوهرية لإنجاح التغيير وتعد صياغة وإيصال الرؤية من قبل أحد العناصر، الأساسية لإدارة التغيير.

والقائد التحويلي يحلم بأن يرتقي بالعملاء والعاملين والمنظمة إلى مستوى الطموح الذي يرى أنه سيحقق للجميع نقلة حضارية، تتحقق من خلالها الحاجات الصحيحة في النهاية، حيث يحتاج الأفراد المعرفة كيفية أسباب تبني التغيير وآثاره المحتملة.

3) اختيار نموذج التغيير ومسارته:

يتمثل النموذج المناسب للتغيير في المنظمة في تلك الأفكار سبقت تجربتها وأثبتت فعاليتها تحت ظروف مشابهة، والتي تكون ملائمة للظروف والواقع العملي الذي تعيشه المنظمة كما

أن المسارات المناسبة تتحدد من خلال وضع الأولويات والخيارات بالشكل الذي يخدم التنظيم ويحقق أعلى فعالية ممكنة، ويؤكد (Kotter 1996) أهمية الرؤية المشتركة للتغيير التنظيمي، ويشير إلى أن الرؤية توضح الاتجاه للتغيير، وتحفيز الأفراد لاتخاذ التصرفات السليمة حتى في ضوء أن التغيير في صورته الأولية قد يسبب الألم لبعض الأفراد كما أنها تساعد لربط الأفراد ببعضهم بعضا، وتوحيد جهودهم بأسلوب فعال.

4) صياغة الإستراتيجية الجديدة:

لتحقيق الرؤية التي رسمها القائد التحويلي والرسالة التي أعدها فإنه يحتاج إلى وضع إستراتيجية جديدة تأخذ بالحسبان التهديدات المتوقعة، والفرص المتاحة ونقاط القوة والضعف، ويكون بإستطاعتها مواجهة المنافسين، والتفوق عليهم تستلزم الإستراتيجية الفعالة للتغيير إيجاد تحالف مع مجموعة من الأفراد وإعطائهم سلطة لقيادة التغيير، والعمل بصورة جماعية كفريق عمل بالإضافة إلى الحاجة لاستخدام كل الوسائل الممكنة لإيصال وشرح الرؤية الجديدة، والإستراتيجية والتأكيد على أهمية إيجاد أداة تشكل نموذجا لتوجيه السلوك المتوقع لجميع العاملين.

5) تعبئة الإلتزام من خلال ثقافة المنظمة:

إن تحقيق الرؤية والرسالة الإستراتيجية لا يمكن ان يتم في ظل الأداء والثقافة التنظيمية السائدة مهما كانت مناسبة، لان الوضع أصبح مختلفا تماما، وأصبح يتطلب التزاما برؤية ورسالة إستراتيجية جديدة وهكذا فإن على القائد التحويلي أن يكون قادرا على ترويج أفكاره المتمثلة في الرؤية والرسالة والإستراتيجية الجديدة على العاملين معه، ليس هذا فقط وإنما عليه أن يخلق الحماس لديهم لتبني تلك الأفكار وهذا لن يأتي إلا إذا أوجد القائد ثقافة جديدة، وعزما أكيدا من العاملين على تبنيها، فنجاح التغيير على مدى التزام وقناعة القيادة الإدارية في المنظمة بضرورة الحاجة لتبني برنامج للتغيير، من أجل تحسين الوضع التنافسي للمنشأة وهذه القناعة يجب أن تترجم في شكل دعم ومؤازرة فعالة من خلال توضيح

الرؤية وايصالها لجميع العاملين في المنظمة والحصول على الولاء والتزام المديرين في المستويات الوسطى لتنفيذ التعيين (حافظ عبد الكريم الغزالي، 2012، ص33-35)

رابعاً: معوقات تدعيم القيادة التحويلية:

في ظل التقدم العلمي والتطور التقني فرضت التحولات العالمية أمام القيادات التحويلية العديد من التحديات التي أوجبت على هؤلاء القادة مواجهتها بحكمة وبعد نظر والشكل التالي يمثل معوقات تدعيم القيادة التحويلية:



الشكل (03):يمثل معوقات تدعيم القيادة

من إعداد الطالبة

وتتمثل التحديات التي حددها عبد الحميد (1990) فيما يلي (سالم سعيد القحطاني، 2008: ص 155-157).

1. المنافسة:

يعد عنصر المنافسة من أهم التحديات التي أفرزتها التغييرات العالمية ومن ثم أصبح على كل المنظمات أن تهيئ نفسها للسيطرة على أكبر مساحة من السوق، وذلك من خلال العمل على خفض التكلفة إلى أقل حد ممكن، ومن هنا أصبح على القيادات التحويلية للتغلب على تحد المنافسة العمل على الاحتفاظ بموقعها في السوق وتنمية وتأكيد في مواجهة كل التحديات والمتغيرات وذلك عن طريق البحث والتطوير الذي يؤدي إلى التميز والتفوق باعتباره السبيل الوحيد للبقاء في وجه المنافسة.

2. العولمة:

أدى التقدم التكنولوجي السريع في المعلومات والاتصال إلى ان أصبح العالم أشبه ما يكون بقرية محدودة الأبعاد، وهكذا تحول العالم إلى كيان واحد صغير خاصة من حيث الاتصالات والمعاملات المالية و التجارية والسياسية والاقتصادية، والعسكرية والثقافية ولمواجهة هذا التحدي فإن على القيادات الإدارية أن تستعد لاستيعاب، ومواجهة تحدي العولمة، وذلك من خلال إحداث التحول اللازم لتحقيق فرصة التعايش في مناخ شديد المنافسة، ومنفتح في نفس الوقت إن القيادات العالمية في تعاملها مع العولمة، تحاول الإسراع في أداء أعمالها في أقل وقت ممكن وتسعى لتعظيم الفائدة في الإمكانيات المتاحة لها، وتخفيض التكاليف واستثمار الأموال المعطلة.

3. القدرة على الاستخدام الأمثل للموارد:

تصبح الحاجة ماسة بشكل أكبر إلى استخدام الموارد المتاحة بشكل أمثل عندما تسود المنافسة وعدم الاستقرار، ويعد ذلك أحد التحديات التي تواجه القيادات الإدارية العالمية التحويلية، وهنا يجب البحث عن الحلول المثلى للمشكلات ومحاولة تطبيقها، وذلك بخلاف

المنهج التقليدي الذي يبحث عن الحلول المناسبة فعلى القيادات الإدارية عدم ترك أي فرصة تضيق وعدم تبديد أي مورد، أو السماح بأي هدر مع تأكيد ضرورة معاملة الوقت كأحد الموارد التي يجب المحافظة عليها.

4. الجودة الشاملة:

لقد أصبحت الجودة في السلعة أو الخدمة هي مقياس التقدم والتميز والازدهار عند الكثير من المنظمات، كما أصبحت الجودة سلاح المفاضلة على المستوى العالمي، خاصة في المناقصات، عقد الصفقات، وعند المفاوضات للانضمام إلى الاتفاقيات العالمية، وقد أصبحت الجودة أيضا هدفا لكل المنظمات، لكي تتجاوز بمنتجاتها وخدماتها الحدود الجغرافية.

5. التحديات التكنولوجية:

تشكل التكنولوجيا ومنتجاتها الحديثة أحد أكبر التحديات التي تواجه القيادات الإدارية التحويلية في العصر الحالي، وذلك لمعرفة مدى قدرة تلك القيادات على استخدام وتبني تلك الآلات والتقنيات واستخدامها الأمثل، وتوظيفها لتطوير الخدمات والمنتجات وتخفيض التكلفة وزيادة الجودة، إن القيادات الإدارية تدرك بأن التغيير والتطوير التكنولوجي، هو احد مفاتيح البقاء والإستمرارية لأنها تحقق عددا من المميزات الهائلة كتخفيض الوقت اللازم للإنتاج وتقديم الخدمة، وتخفيض التكلفة، وإحلال العمالة الماهرة محل الأقل مهارة، وتطوير الخدمات والمنتجات بابتكار أفكار جديدة لتطويرها وتبقى تحديات التكنولوجيا من اهم التحديات التي تواجه القيادات الإدارية التحويلية لأنها تؤثر على أساليب وطرق الإدارة ، وعلى معايير التقييم، وعلى الإستراتيجيات المتبعة في المنظمة كذلك إدارة الموارد البشرية.

6. اتخاذ القرار في عالم متغير:

إن اتخاذ القرار في هذا العصر يتسم بأنه يتم في عالم متغير غير مستقر، مما يجعل التحدي أمام القيادات الإدارية متوقفا على مدى قدرتهم على العمل في ضوء رؤية مستقبلية واضحة، وآلية إستراتيجية ملائمة بحيث يمكن من خلالها، التعامل مع التحديات بشكل أفضل إن التحدي أمام القيادات الإدارية في هذه الحالة لا يتوقف فقط على اتخاذ القرار إنما

أيضا على مدى توافق القرار مع توجهات القيادة والخطة التي وضعوها للمنظمة، والمتمثلة في الرؤية والرسالة والأهداف والإستراتيجية.

مما سبق يمكن القول ان هذه التحديات والمتغيرات التي يفرضها النموذج العالمي تفرض على القيادات الإدارية العمل بجهد مضاعف لتحقيق أهداف و إستراتيجيات المنظمة.

خامسا: مناقشة بحثية لواقع القيادة التحويلية داخل التنظيم الصناعي الجزائري:

الجزائر كإحدى الدول التي سعت بكل جهودها إلى تغيير البنية التنظيمية لعدم قدرة مؤسساتها على تحقيق إنتاجية أكثر وجودة أكبر، وكذلك سيطرة الطابع البيروقراطي على تنفيذها لعمليات الإنتاج مما أدى إلى حرمان الطاقات البشرية خاصة أصحاب الكفاءات والمهارات العليا، من إبرازها في ميادين العمل والإنتاج فالقيادة في المؤسسة التنظيمية الجزائرية ظلت مكبلة بقيود المركزية المفرطة، وذلك لانخفاض روح المبادرة والإبداع والابتكار والاستياء في القاعدة، والمتتبع للتحويلات والإصلاحات الهيكلية التي مست المؤسسات التنظيمية الجزائرية خلال المراحل التنظيمية المختلفة يلاحظ أنها لم تحقق الأهداف المرجوة، بل زادت من حجم الأزمة فخلال نمط التسيير للمؤسسة لم يعد ناجح في دفع عجلة التطور الاقتصادي، فأرجح العديد من الباحثين السوسيوولوجيين هذا العجز إلى القيادات المتبعة في المؤسسات الجزائرية الصناعية، وتتجلى هذه القيادات في كيفية تأثير القادة على العاملين داخل المؤسسة، وتشجيعهم على الإبداع والابتكار وتحفيزهم لخدمة المؤسسة لتحقيق ما تطمح وتصبوإ إليه المؤسسات الجزائرية اليوم.

وعلى الرغم من تلك المساعي التي سعتها الدولة الجزائرية من أجل تنظيم العمل بسبب أزمة العقلنة، فمنذ الإستقلال إلى غاية اليوم فهي تجري تعديلات وتغييرات تنظيمية القصد منها تغيير البنى الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع الجزائري على جميع المستويات بالرغم من أنها لم تعد تحدها التعديلات الشكلية كما حدث على مستوى تنظيمات العمل التنظيمي ، وبذلك عملت الوحدة المركزية على تعبئة طاقات العمال وذلك بالتأثير فيهم أي إيثار العمال على حاجاتهم أو أعمالهم الفردية، وإشراكهم في اتخاذ القرارات "أو سلطة اتخاذ القرار

تتجه نحو التمركز في أيدي الأقلية من الصفوة الإدارية بدلا من أن تتوزع بالصورة التي حددتها الإجراءات التنظيمية "(اسماعيل قيرة، 2001، ص184) ومن جهة أخرى أدى انقسام المؤسسة إلى سلسلة من المراكز التنظيمية التي تحتكر القيادة لمصلحتها الخاصة، إلا أن إثراء العمال وتحفيزهم على الحاجات الفردية يقوم على التمسك بالمعايير الأخلاقية للعمال أو الخدمة على تحقيق أهداف المؤسسة، وقد قام العمال بمشاركة تشغيلية في اتخاذ القرار وتشجيعهم على خلق طرق جديدة لحل المشاكل، وهذا كمطلب تنظيمي فعال يدحض آليات الكلاسيكية الضيقة لهذا المفهوم المشاركة، وفي إطار تغيير نسق الروابط والعلاقات الاجتماعية وفق منظور منمط بالعلائق المتضامنة يكفل إعطاء العامل مجموعة من الامتيازات الاجتماعية والاقتصادية تحوله من مجرد أجير إلى مسير ومنتج" (بلوم اسمهان، 2011، ص76)، وبهذا أصدر قانون التسيير الاشتراكي، وكان التخفيف من وحدة المركزية المطلقة، والتي شكلت إطارا لتعبئة طاقات العمال وإشراكهم في العمليات الإبداعية أو استثارة أفكارهم وتحقيق الأهداف المشتركة واتخاذ القرارات واتباع طرق جديدة لحل المشاكل باعتبارهم طرفا مهما في عملية التسيير، وبالتالي فتح للأسلوب الديمقراطي في العمليات القيادية، وكان ظهور وبروز إختلالات اقتصادية واجتماعية أبعدت الواقع التنظيمي عن تحقيق الفعالية المنشودة في غياب ميكانيزمات وأسس صلبة تهيئ الظروف الملائمة للتخفيف من حدة المركزية الديمقراطية، التي قضت على روح المبادرة رغم إعادة الهيكلة بنوعها والهدف الأساسي لإعادة الهيكلة هو تعميق التطبيق الفعلي للتسيير الاشتراكي وذلك على أساس حجم المؤسسات ومستوى المركزية المطبق فيها أصبح في حاجة إلى توزيع الصلاحيات بين الوحدات الإنتاجية المؤسسية والجهة الوصية (يوسف سعدون، بدون سنة، ص26)، وقد وقعت المؤسسة العمومية في حيز العراقيل وصعوبات التسيير التي كانت مكبلة بالقيود المركزية وذلك من خلال الفصل بين الكية والتسيير، وتكريس مبدأ اللامركزية بإعطاء حرية المبادرة لمسيرى المؤسسة في التحسين من خلال عمليات الإبداع والتحفيز للعمال الذي يزيد من مساهماتهم لتحقيق أهداف المؤسسة، وبذلك إظهار الحماس والتفائل

وجعلهم يفكرون في حالات مستقبلية أو التمسك بالمعايير الأخلاقية واتخاذ القرارات، وهذه العملية استهدفت إعادة الاعتبار لشخصية المؤسسة بعدما كان ينظر إليها على أنها امتداد للمصالح المركزية وهذا من جهة أخرى ترك الحرية للمؤسسة بالتكفل بكل أعبائها وأصولها، ووضع استراتيجيات الخاصة، ففي خضم هذا النمط التنظيمي تعمل المؤسسة مع صناديق المساهمة التي تعمل على مراقبة المؤسسات، وتوجيهها لتصبح بعد ذلك مهمة الوصايا مهمة كلاسيكية تقوم على مراقبة وتسيير وتنفيذ هذه السياسة في المؤسسة (بلوم اسمهان، 2011، ص78). ومع كل هذا فقد فشلت المؤسسة خاصة عندما اتضح أن مبدأ التأثير والتحفيز أو الدفع الإلهامي واتخاذ القرار يتطلب قيادة حكيمة، وحكم راشد وعمال مؤهلون وفي الأخير ثم إحداث تغيير تنظيمي لتلك المؤسسة المستقلة، وبدأ تنفيذ مشروع الخصوصية والذي ساد المؤسسات الوطنية الجزائرية تدريجياً.

الأهداف كل هذا ميز مسيرة مؤسسات القطاع العام قبل الاستقلالية حيث ازداد تدمير واستياء العمال وذلك من خلال المطالبة بزيادة الأجور ورفع المكافأة، حتى يعوضوا الخسائر المعنوية التي لحقت بهم بسبب المركزية التي لا تتيح لهم فرصة المبادرة والإبداع (حسان جيلالي، 1985، ص38)، في خضم ما سبق أعطت المؤسسات دفعا جديدا بإتباع طرق لتحفيز العمال على الأداء بالطريقة التي تراها مناسبة، والاهتمام باختيار العمال والمستخدمين بطريقة رشيدة من أجل إعطاء فعالية أكثر للمؤسسة المستقلة كونها تتعامل مع منطلق المنافسة الحرة، وبعد الاستقلال كانت الدولة تواجه أزمة اجتماعية واقتصادية، وكانت شغلها الشاغل هو مواصلة التسيير أو تسيير الأجهزة والمعدات ولذلك جاءت فكرة التسيير الذاتي كحل مفروض في الواقع، وهذه الفكرة لم تكن وليدة تفكير عميق وإنما كانت استجابة لظروف اقتصادية وسياسية واجتماعية معينة فرضت العمل بهذا النمط (السعيد أوكيل، 1994، ص32)

وفي خضم هذا عملت الدولة والهيئات على منحها المزيد من اللامركزية في تنظيم شؤون المؤسسة الجزائرية، ومع ذلك فقد ظلت تلك المؤسسة وفي الأخير تم إحداث تغيير تنظيمي للمؤسسة المستقلة، بدأ تنفيذ مشروع الخصخصة والذي ساد المؤسسات الجزائرية تدريجياً.

الفصل الثالث

سلوك المواطنة

رؤية سوسيو تنظيمية

أولاً: الدلالة المفاهيمية لسلوك المواطنة التنظيمي:

إن المنظمات التي تعتمد على قيام العاملين بمهامهم الرسمية فقط هي منظمات ضعيفة وغير قادرة على الاستمرار في الأجل الطويل، إذ أنه غالباً ما تحتاج المنظمات إلى قيام العاملين بمهام تتجاوز دورهم الرسمي، ورغم أهمية السلوك اللاطوعي بدأ الاهتمام بمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية، إذ يعد ركيزة أساسية في بناء العلاقات الإنسانية والسلوكية والتنظيمية داخل المنظمة وخارجها، حيث يعكس هذا المفهوم إمكانية المنظمة وتفاعلها بيئياً واجتماعياً، وفي دعمها لقيم التوافق ضمن الأهداف والمصالح لرفع مستويات الكفاءة والفاعلية في الأداء التنظيمي، ذلك أن مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية يتخلى المبررات الرسمية للسلوك التنظيمي، ويتضمن معطيات مهمة وداعمة للسلوك التنظيمي الرسمي بمقومات الدور الإضافي وقد أعطى (polat 2009) مفهوماً لسلوك المواطنة التنظيمية، يعتقد أن سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك مفيد للمنظمة والإدارة والجماعات والأفراد ويتمخض عنه مشاركة ومساهمة فعالة داخل المنظمات، إذا أنه سلوك يؤدي الأدوار الإضافية، ولا ينتظر مقابلها مكافأة تنظيمية إذ يتضمن رغبة الأفراد في المشاركة الفعلية في الأمور المتعلقة بالمنظمة مثلاً: حضور الاجتماعات والمناقشات الخاصة بسياسة المنظمة... ويعرفها محمد الصيرفي: "هو سلوك فردي لا يدخل ضمن المتطلبات المفروضة في الوصف الوظيفي ولا يرتبط بشكل مباشر أو رسمي بنظم المكافآت المعمول بها في المنظمة" (محمد الصيرفي: 2009، ص309)

ويؤدي في مجمله إلى زيادة الفاعلية التنظيمية وبعبارة أكثر دقة فإن هذا السلوك لا يدخل ضمن متطلبات عقد العمل المبرم بين الفرد والمنظمة" وهو يعتبر السلوك أنه سلوك فردي غير مفروض بالوظيفة وهو سلوك بدون مقابل يزيد أو يهدف إلى ارتقاء المنظمة بشكل عال وتحقيق أهدافها، ومن جهة أخرى يرى (العامري 2003) أن سلوك المواطنة التنظيمية "هو أحد المفاهيم الإدارية التي أنتجها الفكر الإداري المعاصر مؤخراً" وقد استحوذت على اهتمام

الكثير من الباحثين كونه يعتبر أحد أهم السلوكيات التي ستطور المنظمات الحديثة يدور محور ارتكاز هذا المفهوم على الموظف الذي يعد أحد أهم الموارد التنظيمية وباختفائه لا يتصور وجود أي أساس تنظيمي فالعنصر البشري يمثل ركيزة التطور والتقدم في أي منظمة ومجتمع، والأفكار الأولى لمفهوم المواطنة التنظيمية ضمن السياقات التنظيمية أكدت على العلاقات التعاونية والتفاعل الاجتماعي ما بين الأفراد والتي ترتبط رسمياً بنظم الحوافز الرسمية لإنجاز الأهداف التنظيمية.

وانطلاقاً من هذه الحثيات نبلور مفهومًا إجرائيًا إذ أن سلوك المواطنة التنظيمية سلوك تطوعي اختياري يتعدى النشاط الرئيسي، يهدف إلى ارتقاء المنظمة، إذ أنه يتمثل في التصرفات الإيجابية الزائدة عما هو موصوف في الأنظمة الرسمية للمنظمة، ويمتاز بالطبيعة الاختيارية غير الإكراهية ولا يخضع لمكافأة محددة مباشرة في نظام الحوافز الرسمي للمنظمة وذو أهمية كبيرة للأداء الناجح والفعال للمنظمة، ويتمثل أيضاً في أنه سلوك فردي نابع من المبادرة الذاتية، ويخضع للإدارة الحرة للفرد، ولا توجد علاقة رسمية أو تعاقدية مباشرة بين هذا السلوك ومتطلبات الوظيفة وعلى الرغم من أنه لا يعد أداءً رسمياً بحد ذاته إلا أنه يسمح ويسهم في تحقيق الأهداف الكلية للمؤسسة.

ثانياً: سلوك المواطنة التنظيمية في ظل نظريات التنظيم:

I. جستر بارنرد ومنظومة الإيثار:

تقوم هذه النظرية على فاعلية التعاون بين أعضائه كما يتوقف استمراره على السبل الكفيلة بتحقيق أهدافه وبذلك تعزز العلاقات التعاونية بين العمال أو الموظفين، ويمثل العنصر الإنساني من وجهة نظر بارنرد أهمية حيوية في بناء العلاقات التعاونية السائدة في المنظمة وقد نادى بشكل صريح في إعطاء التنظيم غير الرسمي الأهمية المتميزة على الرغم من تجاهله من قبل المدرسة التقليدية (خليل محمد حسن الشماخ: 2007، ص90)، ومن أشكال التعاون بين العمال الإيثار أو السلوك المساعد الذي يتضمن مساعدة الآخرين

طواعية في حل المشاكل المرتبطة بالعمل أو منع حدوثها" (محمد الصيرفي: 2009، ص310) وإذ يقصد أيضا بمنظومة الإيثار مدى قيام الموظف بمساعدة الموظفين (زملاء، رؤساء، مرؤوسين) في المنظمة للقيام بأعمالهم، كما تتجاوز هذه المساعدة زملاء العمل لتشمل المراجعين ليحصلوا على خدمة المثلى في المنظمة.

فالتنظيم كما يراه بارنرد نظام مفتوح يقوم على العناصر التالية:

- وجود هدف مشترك يجمع بين الأعضاء ويسعون لتحقيقه.
- وجود نظام اتصالات كفؤ بين أعضاء التنظيم.
- رغبة أعضاء التنظيم الصادقة للعمل والمساهمة.

ويرى بارنرد أن الفرد غالبا ما يكون على استعداد لتقبل أية رسالة باعتبارها أمرا صادرا إليه ومساعدة الموظف لتقبل هذه الرسالة، كما تشمل المساعدة المشاركة أي مشاركة العاملين طرق وأساليب العمل الجديدة وذلك ليحصلوا على خدمة المثلى في المنظمة.

كما يرى النظرية تقوم على مفهوم التنظيم الرسمي الذي يتألف من عناصر من وجهة نظر بارنرد ألا وهي:

- ◆ الهدف المشترك: فهدف الفرد أو العامل المشاركة الفعالة في تحقيق أهداف المنظمة.
- ◆ الاتصال: الذي يكون بين العمال أو بين العمال والمرؤوسين فيما بينهم.
- ◆ السلطة وقبولها.
- ◆ اتخاذ القرارات (المشاركة): مشاركة العمال أو الفئات الفاعلة في اتخاذ القرارات داخل المنظمة أو عملية التطوع.

ويقول بارنرد أن التنظيم غير الرسمي "يقوم على أساس عاطفي وهو لا نهائي يعتمد على العلاقات الشخصية بين العمال" (رعد حسن الصرن: 2004، ص87)

II. جيمس تومسيون ومنظومة السلوك الحضاري:

تتعلق هذه النظرية بالتنظيمات التي تستطيع فرض المشاركة على أعضائها إذ أن هدف هذه النظرية هو تفسير السلوك والحرص على متابعة أنشطة المنظمة باهتمام بالغ وتقديم بعض الاقتراحات البناءة لتطوير المنظمة: "فالتنظيم هنا يجب أن يكون قادرا على تفسير السلوك التنظيمي مجرد انعكاس للسلوك مجموعة الأفراد، ولذلك فعن النظرية تركز على عدد من المتغيرات غير الشخصية باعتبارها من المحددات الهامة لسلوك التنظيم" (رعد حسن الصرن: 2004، ص91) وهذا السلوك يتمثل في السلوك الحضاري الذي "يمثل الاهتمام أو الالتزام العام للمنظمة ككل ويتضمن رغبة الأفراد في الأمور المتعلقة بالمنظمة (حضور الاجتماعات والمناقشات الخاصة بسياسة المنظمة، التعبير عن الآراء فيما يتعلق بالإستراتيجية المتبعة) والسيطرة على الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة المحيطة والإهتمام بمصالح المنظمة حتى إذا تطلب ذلك تحمل الأفراد لبعض الأعباء هذه الأنمطة السلوكية تعكس إدراك الفرد بأنه جزء من المنظمة ككل" (محمد الصيرفي: 2009، ص91)،

كما أن السلوك من ناحية الفرد يشير إلى أنه مسؤول عن المشاركة في أشياء بالمنظمة أو لها علاقة بالمنظمة كما يجب الحرص أو السعي إلى تحسين صورة المنظمة في البيئة المحيطة بها فالسلوك الحضاري يشير إلى مشاركة العمال الفعالة والمسؤولة في إدارة الأعمال بالمنظمة والحرص على نجاحها وتطويرها، وعن مسؤولية العمال أو الموظفين كأعضاء في التنظيم يزيد من إظهارهم جزء ولو بسيط من الاهتمام والانتماء للمنظمة ككل وبالتالي على العامل ان تكون له مشاركة فعالة وذو مسؤولية في إدارة أعمال المنظمة والحرص على نجاحها ومن ذلك تحقيق الأهداف التي تصبوا إليها، ويرى جيمس تومسيون أن التنظيم تعرض لمصادر تفرض عليه اشكالا من عدم التأكيد بحقل الرشد التنظيمي غير الكامل، ومن أهم مصادر عدم التأكد منها البيئية والتكنولوجية، كما يرى حسن رعد في ضوء عدم التأكد تقوم النظرية على العناصر التالية:

- الرشد التنظيمي: يخضع التنظيم لمنطق الرشد لكن هذا الرشد يتعرض لحالات من عدم التأكد مصدرها المناخ التكنولوجي.
 - مجالات التنظيم: أي الأعمال والأنشطة التي يحددها التنظيم لنفسه ومن بين العديد من الأعمال والأنشطة الممكنة.
 - التصميم التنظيمي: استخدام وسيلة مناسبة هي التصميم لتحقيق المزيد من السيطرة والقوة في مواجهة مناخ العمل الخاص.
 - الإنسان المتغير: أي دور الإنسان في التنظيم من خلال المشاركة وما إلى ذلك.
- وإن العناصر السابقة تتفاعل في مجموعة من العمليات التي تصف حركة السلوك التنظيمي من حيث عملية التقييم وعملية التقدير أي القرار وعملية الإدارة وعملية السلطة.
- والعامل يسعى دوماً إلى بذل قصارى جهده لتعليم نفسه ذاتياً لزيادة مهاراته وجودة مخرجه العملي، فالعامل أو الفرد يخضع لعملية التقييم داخل التنظيم كما أنه يقوم باتخاذ القرار المناسب لذلك نجد أن النظرية التجمعية لجيمس تومسيون مبنية على المشاركة الدائمة والفعالة لأعضائها.

III. هيريت سيمون ومنظومة وعي الضمير:

تعد نظرية اتخاذ القرارات من أهم الأبعاد التحليلية في دراسة التنظيمات، ودراسة سلوك الإنسان، كما تعتمد على التنظيمات الرسمية العقلانية لدراسة الظواهر، ويعتبر سيمون من أبرز ممثليها، وظهرت لقصور النظريات بإعطاء صورة واضحة للسلوك الإنساني داخل المنظمات كسلوك العامل التطوعي، فالسلوك الرشيد للمنظمة في نظر سيمون يتجه إلى المفاضلة بين البدائل المتاحة تعبيراً رشيداً عن قدرة الإدارة على المفاضلة واختيار البديل السليم منها" (خليل محمد حسن الشماع، حمود كاظم خضر: 2005، ص 93)، ومن أهم العوامل التي تحدد مستوى الكفاءة الذي يستطيع التنظيم أن يصل إليه في نظر "سيمون" هو دراسة سلوك أعضاء التنظيمات والتعرف على القيود التي يفرضها عليهم بناؤها كماً

ونوعاً، فهناك قيود تحد من قدرتهم على أداء الأعمال وأخرى تتعلق بمقدرتهم على اتخاذ قرارات ملائمة ومن الضروري أن يلجأ التنظيم إلى كسر هذه القيود لكي يستطيع تحقيق أهدافه" (محمد علي محمد: 1978، ص 185) فسلوك الموظف في حدود وظيفته يعبر عن وعي الضمير الذي هو سلوك تطوعي واختياري يتجاوز الحدود الدنيا من متطلبات وظيفته من خلال التطوع بأعمال إضافية وإبداء مقترحات تسهم في تطوير العمل وتحسينه والمساهمة بشكل اختياري في حل المشاكل في المنظمة، فوعي الضمير يبين مدى مساهمة الفرد في منع المشاكل التي يمكن أن يتعرض لها زملاؤه عن طريق تقديم النصح وتوفير المعلومات الضرورية واحترام رغبات الزملاء الآخرين، إضافة إلى أن أهمية وعي الضمير واضحة في "الحالات التي يتطلب فيها أداء العمل ضرورة التنسيق بين مجموعة أفراد أو مجموعات عمل مختلفة وما يترتب على ذلك تدعيم روح التعاون البناء بدلا من الاستغراق في مناقشات جدلية غير مفيدة" (زايد عادل محمد، 2006، ص 222)،

ويوضح سيمون أن الفرد عندما ينتهي إلى منظمة وهو يرغب في سلوك عقلائي لا يثبت أن يتأثر بالمحيط الاجتماعي في المنظمة الذي يفرض عليه تغييرا في سلوكه وإبداء مقترحات لتحسين العمل وتطويره، وهنا عليه اتخاذ القرار، وهنا يوازن الفرد بين ما تقدمه له المنظمة من إشباع لحاجاته المختلفة وتلبية الأهداف، وبين ما تطلبه منه.

وقد أضاف سيمون وزميله مارش march في موضوع المشاركة على مستوى العمال وأن هذه المشاركة تتطوي على نموذجين متباينين من القرارات، القرارات التي يتخذها العمال للمشاركة في التنظيم، وقراراتهم الخاصة بالإنتاج، ويعطي هذان النموذجان من القرارات صورة سلوكية متباينة ودوافع وإدراكات وتأثيرات" (علي عبد الرزاق جليبي: 1999، ص 68) وفي نظر سيمون أيضا أن المنظمة هي مجموعة من العلاقات بين عدد الأعضاء يستهدفون من خلال مشاركتهم باتخاذ القرارات لإشباع حاجاتهم وأهدافهم الشخصية كما تقوم بوضع دورات تدريبية ومواكبة أحدث التطورات في المجال الخاص بعمل الفرد أو تعلم مجموعة جديدة من المهارات التي تزيد من الإسهامات التي يقدمها الفرد للمنظمة.

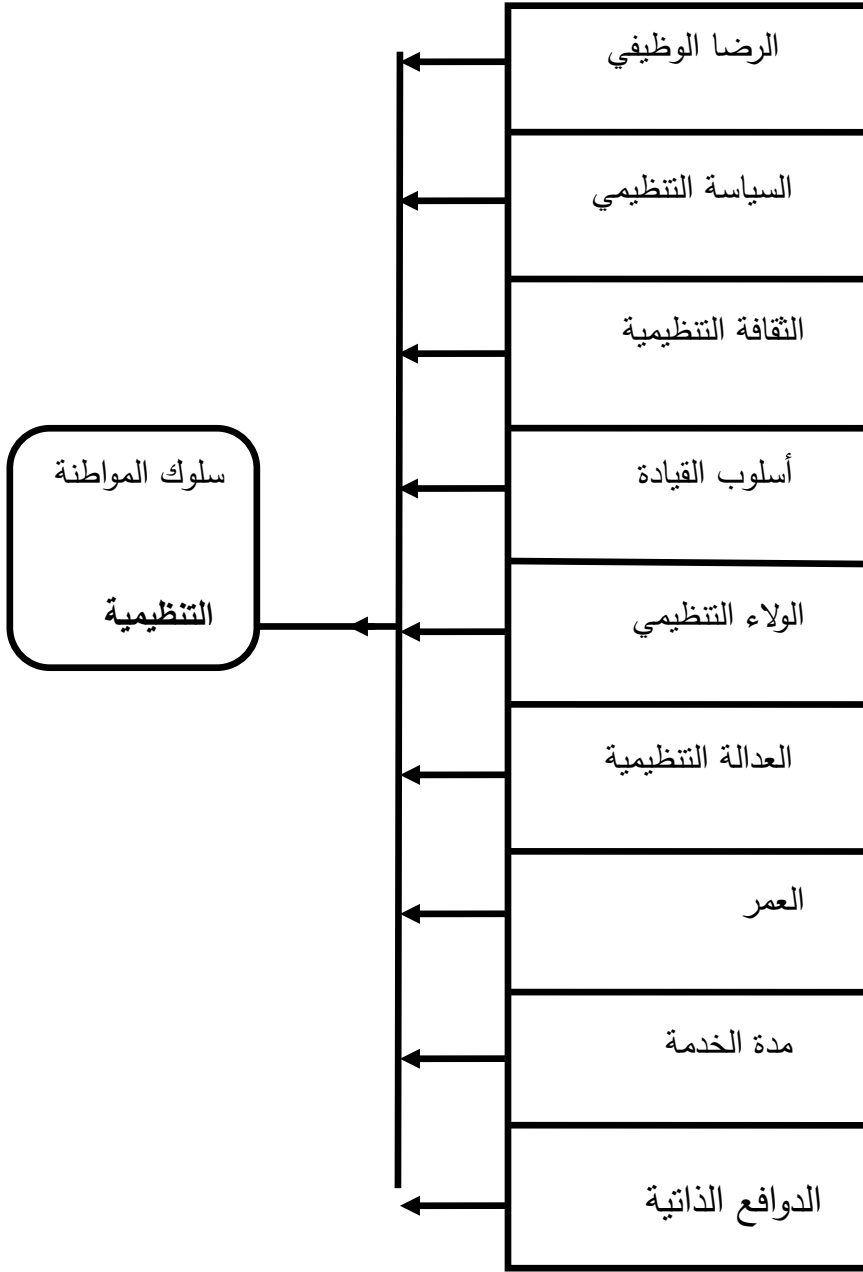
وقد تضمنت نظرية مجموعة من العناصر التي يمكن إنجازها فيما يلي: (خليل حسن الشماع، حمود خضر كاظم: 2005، ص 95)

- اتخاذ القرارات: فالمنظمة هي مركب من الاتصالات والعلاقات بين الأفراد.
- البيئة: تتحكم بتحديد البدائل المتاحة لمتخذي القرار وإبداء مقترحات لتحسين العمل وتطويره.
- الجماعة: عملية اتخاذ القرارات تأخذ شكلا منظما ويؤكد وجود جماعة على أهمية اعتماد الرأي الجماعي في اتخاذ القرار.
- الالتزام بالقرارات: لا بد أن يلتزم جميع الأفراد في سلوكهم بالقرارات المتخذة في المستويات التنظيمية ولا يتم هذا الأسلوب التنفيذي للقرارات إلا عبر سلسلة من الأساليب التي تؤثر على سلوك الأعضاء وهي: الاتصالات والتدريب وعتيار الكفاءة...

وفي خضم ما سبق فإن هذه النظرية تهدف إلى إحداث تغيير في سلوك الفرد التطوعي ووعي الضمير المهني إذ يقول "سيمون" إننا كعلماء اجتماعيين نهتم بتفسير السلوك الإنساني، وحينما نتبنى وجهة نظر عالم النفس الاجتماعي نستطيع أن ندرس المؤشرات التي تفرض على الكائن الإنساني الفردي في البيئة وكيف يستجيب لها" (محمد علي محمد، 1978، ص 135)

ثالثا: محددات فعالية سلوك المواطنة التنظيمية:

انطلاقا من أهمية سلوك المواطنة التنظيمية في حياة المنظمة وبحثا عن أهم الأسباب التي تقف خلف ظهور أو اختفاء هذا السلوك عكس الكثير من الباحثين على إجراء العديد من الدراسات بقصد إيجاد وتفسير لهذه الظاهرة، حيث أن سلوك المواطنة التنظيمية بسلوك تطوعي، فهو يرتبط بعلاقة مباشرة مع مجموعة من المحددات الأساسية مبنية في الشكل الآتي:



الشكل (04): محددات سلوك المواطنة التنظيمية.

المصدر: من اعداد الطالبة

الرضا الوظيفي:

يعد الرضا الوظيفي من أكثر المفاهيم الإدارية التي تم بحثها مع العديد من المتغيرات التنظيمية من الأداء التنظيمي، الولاء التنظيمي العدالة التنظيمية، وغيرها من المفاهيم، ونظرا لأهمية الرضا الوظيفي ثم دراسة علاقته مع مفهوم المواطنة التنظيمية، ويقصد بالرضا الوظيفي إجمالا الحالة العاطفية، الايجابية الناتجة عن تقسيم الفرد لعمله، سواء فيما يتعلق بالمزايا التي يحصل عليها أو أسلوب القيادة أو زملاء العمل أو مناخ العام.. الخ، ويعتقد أن العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية تعد اقوى من العلاقة بين الرضا الوظيفي والانتاجية (عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: 2007 ، ص 326).

وقد أجريت العديد من الدراسات الميدانية للكشف عن العلاقة بين الرضا وسلوك المواطنة التنظيمية، وخرجت معظم هذه الدراسات بنتيجة مفادها أن هناك علاقة ايجابية معنوية بين هذين المتغيرين وأكدت هذه الدراسات على أن الرضا الوظيفي يعد أكثر محدد لسلوك المواطنة التنظيمية وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم(01): العلاقة بين الرضا وسلوك المواطنة التنظيمية

أهم نتائج التي توصلت إليها الدراسة	الباحث
وجد أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية والرضا الوظيفي.	Bateman & organ (1983)
وجد أن الرضا الوظيفي محدد مباشر لسلوكيات المواطنة التنظيمية.	Smith& organ & near (1983)
وجد أن هناك علاقة بين السلوكيات الموالية	Brief & motowidlo (1986)

اجتماعيا والرضا فيما يتعلق بالمكافآت المادية.	
توصلت الدراسات إلى أن الجزء المعرفي من الرضا الوظيفي على ارتباط مع السلوكيات المواطنة التنظيمية.	Williams & hnderson (1991)
مقاييس الرضا المعرفية كانت على ارتباط قوي مع سلوكيات المواطنة التنظيمية من مقاييس الرضا العاطفية.	Moorman (1993)
توصلت الدراسة إلى أن الرضا الوظيفي العام على ارتباط مع الإيثار ولكن ليس مع الالتزام العام.	Organ & lnygel (1995)

المصدر: (صابرين بن مراد نمر: 2010، ص45)

أ) الالتزام التنظيمي:

لقد أخذت دراسة تأثير الالتزام التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية بعداً كبيراً في أدبيات الإدارة والسلوك الإداري مؤخراً، وأفضت إلى الكثير من الدراسات الميدانية لمعرفة طبيعة ودرجة العلاقة بينها، فقد ذكر بعض الباحثين أن الالتزام يحدد الاتجاه السلوكي عندما تكون التوقعات من نظام الحوافز قليلة، أي أنه مسؤول عن السلوك الذي لا يعتمد أساساً على المكافأة والعقاب، وبالتالي فإن سلوك الإيثار عند الموظف يشير إلى شدة ولاء الموظف إلى المنظمة التي يعمل فيها، وهناك بعض الدراسات وجدت علاقة ايجابية قوية بين الاثنين مثل دراسة "حواس" و "العامري" في عام ألفان وثلاثة وهناك دراسات توصلت إلى أنه لا توجد علاقة بينهما، ولكن يرجع البعض سبب هذا التناقص إلى عدم الأخذ بعين الاعتبار وجود متغيرات أخرى محددة لسلوك المواطنة التنظيمية، مثل الرضا والعدالة التنظيمية حيث تم

تأكيد هذا الطرح في دراسات وجدت أن هناك علاقة بين الالتزام وسلوك المواطنة عندما تم التحكم في متغيري الرضا الوظيفي والعدالة التنظيمية وتوالت الابحاث والدراسات التي تظهر ان الالتزام التنظيمي يمكن ان يأخذ اشكالا متعددة،حيث يوجد التزام الفرد اتجاه المنظمة ككل والتزام الفرد للإدارة العليا او المشرف المباشر للالتزام اتجاه جماعة العمل واتجاه المهنة(عبدالفتاح المغربي:2007،ص321)

جدول رقم (02): أهم الدراسات السابقة التي اهتمت بالكشف عن طبيعة ونوع العلاقة بين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية:

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة	الباحث
وجد علاقة ارتباط قوية بين الالتزام التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمي.	Oreily & chatman (1986)
وجد أن الالتزام التنظيمي لم يكون محدد قوي لسلوكيات المواطنة التنظيمية.	Williams & andreson (1991)
وجد الباحثين أن الالتزام التنظيمي (الالتصاق العاطفي شعور الفرد اتجاه المنظمة أكان على علاقة معنوية مع كل من بُعدي الإيثار والطاعة العامة.	Organ & ryan (1995)
عندما تم أخذ كل من الرضا الوظيفي ومدركات العدالة والالتزام التنظيمي معا بالاعتبار كان الانتماء التنظيمي هو العامل الوحيد الذي كان له تأثيرا على سلوكيات المواطنة التنظيمية.	Schappe (1998)

المصدر (صابرين بن مراد نمر:2010،ص46)

ج) الولاء التنظيمي:

لقد أخذ تأثير الولاء التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية بعيدا كبيرا في أدبيات الإدارة والسلوك الإداري مؤخرا، وأفضت إلى الكثير من الدراسات الميدانية لمعرفة طبيعة ودرجة العلاقة بينهما فمن فلسفة العلاقة بين هذين المتغيرين، وكيف أن الولاء يشكل محددًا مهمًا لسلوك المواطنة التنظيمية يقول bolou 1997 بأن الولاء يحدد الاتجاه السلوكي عندما تكون التوقعات من الحوافز قليلة، أما أنه مسؤول عن السلوك الذي لا يعتمد أساسا على المكافأة و العقاب وبالتالي فإن سلوك الإيثار عند الموظف يشير إلى شدة ولاء الموظف إلى المنظمة التي يعمل فيها.

هناك دراسات وجدت علاقة ايجابية قوية بين اثنين، "ودراسة أخرى توصلت إلى أنه لا توجد علاقة بينهما، لكن يرجع البعض بسبب هذا التناقص إلى عدم الأخذ بعين الاعتبار وجود متغيرات أخرى محدودة السلوك المواطنة التنظيمية مثل الرضا والعدالة التنظيمية... الخ وأكد هذا الطرح في دراسة أخرى حيث وجد أن هناك علاقة بين الولاء وسلوك المواطنة عندما تم التحكم في متغيري الرضا الوظيفي والعدالة التنظيمية". (صابرين بن مراد نمر: 2010، ص47)

د) العدالة التنظيمية:

يتكون مفهوم العدالة التنظيمية من ثلاث أبعاد رئيسية: عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات وعدالة التعاملات، تعني عدالة التوزيع مدى شعور الفرد بأن ما يحصل عليه مساوي لما يبذله من جهد مقارنة بزملائه في حين يقصد بعدالة التوزيع ، عدالة الإجراءات، وعدالة التعاملات، وتعني عدالة التوزيع مدى شعور الفرد بأن ما يحصل عليه مساوي لما يبذله من جهد مقارنة بزملائه، في حين يقصد بعدالة الإجراءات مدى إحساس الموظفين بأن الإجراءات المتبعة في تحديد المكافآت التنظيمية عادلة كاشتراكه في الأسس التي تتم بموجبها عملية تقييم أدائه، أما ما يتعلق بعدالة التعاملات فيقصد بها مستوى العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين خلال عملية الأداء، إلا أن هذه الأبعاد تبقى مترابطة ومتداخلة، وتؤدي

في النهاية إلى مدى إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية في منظمة العمل، وبخصوص العلاقات بين العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة وسلوك المواطنة التنظيمية، كشفت الدراسات الميدانية حول تأثير مصادر في ابعاد سلوك المواطنة التنظيمية ، عن وجود علاقة قوية بين إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية "(عبد الحميد عبد الفتاح المغربي:2007،ص324)

هـ) القيادة الإدارية:

تعد القيادة الإدارية أحد أهم العوامل المؤثرة في البيئة التنظيمية وفي بناء وتكوين قيم ومبادئ وثقافة المنظمة والتي بدورها تؤثر تأثيرا بالغا في سلوكيات الموظفين في مختلف المستويات الإدارية، وما من شك فإن للممارسات التطوعية أو سلوكيات المواطنة التنظيمية التي يقوم بها القادة المسؤولون انعكاساتها المباشرة على قيم وأفعال وسلوك المرؤوسين الذين يستلهمون التوجيه و الإرشاد منهم وفي هذا الصدد كشفت بعض الدراسات عن وجود علاقة قوية بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية، على اعتبار أن القائد التحويلي يعمل دوما على حفز موظفيه للقيام بأكثر مما هو متوقع منهم عن طريق العمل كقدوة لهم واحترامهم والاهتمام بحاجاتهم وتقديمها على حاجاتهم الشخصية مما يعظم من مستوى ثقة مرؤوسيه فيه لأن أقواله دوما تتسجم مع أفعاله وفي هذا الخصوص وجد أن الموظف يقوم بممارسات تطوعية عندما يكون مستوى ثقته عالية والعكس صحيح"والقائد الذي يسمح للمرؤوسين بحرية التعبير عن افكارهم ورائهم وممارسة عملية صنع واتخاذ القرار من خلال المشاركة الفعلية "

(عبد الحميد عبد الفتاح المغربي:2007،ص325)

و) عمر الموظف:

بينت بعض الدراسات أن لعمر الموظف تأثير واضح على سلوك المواطنة التنظيمية من خلال تأثيره على بعض المتغيرات الوظيفية، فقد اتضح أن الموظفين صغار السن تقريبا يظهرون هذا النوع من السلوك لأسباب تختلف عن تلك التي تجعل الموظفين كبار السن يمارسون مثل هذه الأدوار الإضافية التطوعية، فعمر الموظف يحدد نظرته للعمل وبالتالي

نجد أن كبار السن يتمتع بحاجات أقل للإنجاز وتحقيق الذات وأكبر للانتماء الاجتماعي والعلاقات الإنسانية من صغار السن نسبيًا، الأمر الذي يؤثر على توجهاتهم نحو أنفسهم وأعمالهم والآخرين ففي الوقت الذي يهتم صغار السن بموضوع العدالة والعمليات التبادلية التي يتم بموجبها الموازنة بين ما يبذلونه من جهد مقابل ما يحصلون عليه من مردود، نجد كبار السن يهتمون بالعلاقات الاجتماعية والأخلاقية التي يتم بناؤها عبر الزمن هنا يمكن القول أن العوامل الذاتية المؤدية إلى ظهور سلوك المواطنة التنظيمية عند الأفراد تختلف باختلاف أعمارهم

(ز) مدة خدمة الموظف:

تلعب مدة خدمة الموظف في العمل دورا في وجود سلوك المواطنة التنظيمية أو اختفائه وأثبتت البحوث الميدانية أن هناك علاقة سلبية بين مدة خدمة الموظف وسلوك المواطنة التنظيمية،" فقد تبين أن الموظفين الجدد يظهرون هذا النوع من السلوك أكثر من الموظفين ذوي الخدمة الطويلة، ويعود السبب إلى أن الموظف الجديد لا يعرف أو غير متأكد من حجم المستويات المطلوبة منه اتخاذها وبالتالي فإنه يحددها بشكل واسع ولكن ما إن يتكيفون مع النظام الاجتماعي للمنظمة ونقل درجة عدم التأكد أو الغموض عندهم حتى يصبحوا أكثر قدرة على تحديد أدوارهم بدقة مما يترتب عليه قلة النشاطات الإضافية التطوعية التي يقومون بها"(صابرين بن مراد نمر 2010:ص48).

(ح)الدوافع الذاتية:

ويقصد بالدوافع الذاتية حاجات الفرد الداخلية للإنجاز وتحقيق الذات والتي تعمل على تحريك السلوك والعمليات النفسية، فهي القوى الداخلية المحركة للفرد للقيام بعمل معين دون توقع الحصول على حوافز مادية خارجية، حيث تقوم عملية الحفز هنا على أساس العمل نفسه،" وترتبط الدوافع الذاتية بسلوك المواطنة التنظيمية، ومن خلال قيام الموظف ودون توقعه الحصول على أية مردود مقابل ذلك وبالتالي يمكن القول بأن الموظف الذي يتمتع بالدوافع الذاتية يكون ميالا أكثر من غيره مما يفقد إليها من ممارسة سلوك المواطنة

التنظيمية وذلك لأنها تساهم في إشباع حاجاته الداخلية المتمثلة بالانجاز وتحقيق الذات" (صابرين بن مراد نمر: 2010، ص48).

ط) الثقافة التنظيمية:

إن تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية يأتي من خلال مدى تشجيعها أو رفضها لمثل هذا النوع من السلوك فإذا كان السائد في المنظمة أن يمارس الموظفون أنماطاً من السلوكيات التطوعية ويشجعون على القيام بذلك فعن جميع أفراد المنظمة سيتأثرون بذلك وينعكس ذلك على سلوكهم و أفعالهم أما إذ كانت القيم التنظيمية وتؤكد على ان يقوم الموظف بما هو مطلوب منه فقط أو أي أدوار أخرى ينظر إليها بعين الشك والريبة، "فسيكون حجم الممارسات التطوعية محدوداً للغاية وعليه فإن الثقافة التنظيمية تتأثر بها إما سلباً أو إيجاباً على سلوك المواطنة التنظيمية تبعاً للاعتقادات التي تقوم عليها هذه الثقافة" (صابرين بن مراد نمر: 2010، ص49)

ي) السياسة التنظيمية:

تعني السياسة التنظيمية النشاطات التنظيمية الداخلية الهادفة إلى إيجاد وتطوير واستخدام المصادر المختلفة للقوة لتحقيق الأهداف التي يسعى إليها الشخص في المواقف التي تكون فيها الخيارات غامضة وغير متوقعة، فالسياسة التنظيمية هي القوة الرسمية وذات الطبيعة غير الشرعية ويتسم الوجه السلبي للسياسة التنظيمية بسعي الشخص أو الجماعة لتحقيق المصالح الذاتية والسيطرة على الآخرين والنظر إلى الأمور بعين المنافسة التي ينبغي ان يكون فيها طرفاً خاسراً أو أحد رابح كما يمارس في ظل هذا المنظور الأنشطة الحربية كالسرية والمفاجأة وحجب المعلومات والخداع وما على ذلك وترتبط السياسة التنظيمية سلوك المواطنة التنظيمية من خلال تأثيرها على النواحي المختلفة للحياة في المنظمة فارتفاع مستوى ودرجة السياسة التنظيمية، يزيد من الممارسات السلوكية غير الرسمية واللاشرعية سعياً وراء تحقيق الأهداف الشخصية أو حتى المتعلقة بالعمل، وهذا الوضع يتناقض مع الأسس التي يقوم عليها سلوك المواطنة التنظيمية حيث تقل الممارسات التطوعية في

المنظمة مع زيادة حدة السياسة التنظيمية نظرا لما يصاحب ذلك من ضعف الرضا الوظيفي والثقة العامة بالنظام وكذلك ضعف الإحساس بالعدالة التنظيمية والتي جميعها ترتبط بسلوك

المواطنة التنظيمية ارتباطا قويا" (محمد علي عفاف الزهراني: 1433_1434، ص 69)

إضافة إلى أن هناك أساليب تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، فقد أشارت (ختام السحيمات 2007) و(رائدة العرايضة 2011) إلى مجموعة من العوامل التي تعزز من سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمات وتتمثل فيما يلي:

1/ العوامل الشخصية الايجابية :

ويشمل القناعة بالعمل والتعهد الفعال والثقة بالآخرين:

أ- **القناعة بالعمل:** تعد من السمات الإيجابية للوظيفة تعزز من سلوكيات المواطنة التنظيمية، وذلك أن القناعة بأداء المهام تعكس فهم الموظفين للمعلومات المعرفية في ذاكرتهم وتؤثر على عملية تعريفهم لأعمالهم وتجعلهم يعبرون عن الدور الإضافي بأنه ضمن الدور المطلوب.

ب- **التعهد الفعال:** ويمثل درجة من التصاق الموظف بالمنظمة، ويعني ذلك أن الموظف يعي ويفهم وظيفته بأنها قائمة على التبادل النسبي، بحيث إنه كلما ارتفع مستوى التعهد الذي يمر به الموظف كلما كان أقدر على تعريف مسؤوليات عمله وأدواره الإضافية، وأنها تقع ضمن الدور وبالتالي تزداد سلوكيات المواطنة.

ج- **الثقة بالآخرين:** فبعض الأفراد لا يتقون بالآخرين مما ينتج عنه سلوكيات إعتبارية فحسب والعكس تماما يثق الأفراد بغيرهم، فإن ذلك يؤدي إلى القيام بسلوكيات إضافية متميزة.

2/ العوامل الموقفية المدركة: وتشمل قيم العمل وخصائصه:

أ- **قيم العمل:** فوجود قيم مشتركة تتضمن تضحية اجتماعية، وتدل على منفعة مشتركة لكل من الموظفين والمنظمة تؤدي إلى علاقات ذات أثر إيجابي فعندما يشعر الموظف أن قيم المنظمة تتضمن احترام الموظفين واحترام حاجاتهم فإنه سيلتصق بها ويعمل على

الاشتراك في مسؤوليات تعمل على تحسين الأداء، وهذه المسؤوليات تتضمن سلوكيات الدور الإضافي التي تنعكس بصورة ايجابية على الارتقاء بمستوى الأداء والتميز فيه.

ب- خصائص العمل : فإذا كانت طبيعة العمل توفر تغذية راجعة مستمرة في حالة إكمال العمل، فإن ذلك يجعل الموظفين يراقبون سلوكهم ويحصلون حالة إكمال العمل على ضبط شخصي لأنفسهم ويتضمن ذلك اعتقاد الفرد بأنه يستطيع التأثير وإحداث تغيير في الاتجاه المطلوب، وخاصة أن خصائص العمل المحفزة، كالعامل ذي المعنى والاستقلالية والتغذية الراجعة وتقوية الدافعية الذاتية وتدفع الموظف للقيام بسلوكيات الدور الإضافي.

3/عوامل المركز الوظيفي:

وتشمل تولي المنصب في المنظمة ومستوى العمل الهرمي، فالموظفون الذين أمضوا خدمة طويلة في العمل في المنظمة تصبح لديهم علاقات ضمنية، وروابط قوية في المنظمة، ويصير لديهم قناعات في أدائهم لعملهم تبعث فيهم مشاعر ايجابية تنعكس بممارسة أدوار إضافية نحو منظماتهم، كما إن تولي المناصب العالية تزيد من الحافزية ومن إمكانية العمل بشكل فعال في المنظمات، حيث يكون لهم مكانة أكبر من الذين في الفئات الأدنى، فضلا عن وجود حرية أكبر فيما يتعلق بسلوكياتهم التي من ضمنها تقديم سلوكيات الدور الإضافي.

وقد أشارت (عريشة 1994) إلى أنه يمكن تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية وزيادة أهميتها من خلال الاهتمام بفرص تكوين صداقات العمل والاهتمام بالحالة النفسية للأفراد التي تؤثر إيجابا على القيام بهذه السلوكيات وعدالة العائد والتي تساهم في زيادة وتفعيل هذه السلوكيات (محمد علي عطاف، 1433هـ، 1434هـ، ص 68، 69)

رابعا: معوقات تدعيم وتنمية سلوك المواطنة التنظيمية:

إن عدم مساهمة الموظفين في المنظمات الإدارية بسلوكيات الدور الإضافي تعود إلى عدد من المعوقات منها: (علياء حسني علاء الدين نوح: 2013، ص 31)

1. عدم اشتراك الموظفين في القرارات التي تهم المنظمة، وعدم تقوية توجيهها تهم الايجابية نحو المنظمة.
 2. عجز ثقافة المنظمة وقيم المنظمة في التخفيف من ضغوط العمل، فالضغط الشديد يؤثر على كفاءة الموظفين وعلى سلوكياتهم الإضافية الايجابية، مما ينعكس سلبا على أدائهم.
 3. عدم إتاحة الفرصة للموظفين للتعبير عن آرائهم وعدم رضاهم تجاه وظائفهم مما يقف عائقا أمام الموظفين للقيام بسلوكيات غير محسوبة.
 4. افتقار معظم المنظمات الإدارية لتحقيق العدالة التنظيمية التي إن وجدت فإنها تشكل حافزا قويا لسلوكيات المواطنة التنظيمية
- ونذكرت ختام السحيمات أن هناك معوقات أخرى تؤثر على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الأفراد منها: فقدان الثقة من جانب العاملين و الرؤساء الذي يؤدي إلى اللامبالاة والاعتراب وعدم الرضا، وقلة الدافعية للعمل، وكذلك العوامل الاجتماعية والاقتصادية وهياكل الأجور والمركبات والعوامل الإدارية التي تتعلق بعدم الاستقرار الإداري الوظيفي ويمكن التغلب على المعوقات السابقة بما يلي:
1. تقوية مهارات التفكير والاتصال الشخصي لدى الموظفين لتعزيز قدراتهم للقيام بمزيد من السلوكيات الإيجابية الإضافية.
 2. سعي القيادات الإدارية للحصول على أحدث المعلومات المتعلقة بتحسين نشاط الموظفين الإضافية، مثل معلومات عن ظروف العمل السيئة وساعات العمل الطويلة والإشراف غير الفعال.
 3. تنمية العلاقات المفتوحة مع العاملين، وعدم التركيز على العلاقات الرسمية.
 4. أن يتسم القادة بالوعي في إتاحة الفرصة للموظفين الجدد لكي ينخرطوا اجتماعيا بالمنظمة مما يحفزهم للقيام بسلوكيات إبداعية تحقق للمنظمة النجاح وفعالية الأداء.

5. التركيز على حاجات الموظفين وتشجيعهم على إبداء آرائهم وتوجيهاتهم فغن مشاركة العاملين تدفعهم لبذل المزيد من الجهود لتحقيق فاعلية الأداء والتميز للمنظمة.

"وعن الدور الفعال الذي تؤديه سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمات الإدارية يستدعي القضاء على المعوقات التي تواجهها من خلال اعتماد المنظمات على التغذية الراجعة لمعرفة مشكلات العاملين ومعالجتها، وإن معالجة معوقات سلوك المواطنة التنظيمية تستدعي الاهتمام بالعنصر البشري الذي يؤدي هذه السلوكيات فالعامل الذي يشعر بفائدته وأهميته يزيد حماسة لبذل مزيد من الجهود من أجل المنظمة". (محمد علي عفاف، 1432هـ-1433هـ، ص69).

خامسا: مناقشة بحثية لواقع المواطنة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية :

الجزائر كإحدى الدول التي سعت بكل جهودها إلى تغيير البنية التنظيمية لعدم قدرة مؤسساتها على تحقيق إنتاجية أكثر وجودة أكبر وكذلك سيطرة الطابع البيروقراطي على تنفيذها لعمليات الإنتاج مما أدى إلى حرمان الطاقات البشرية خاصة أصحاب الكفاءات والمهارات العليا ومن ابرزها في ميادين العمل والإنتاج وان المتتبع للتحويلات والإصلاحات الهيكلية التي مست المؤسسات التنظيمية الجزائرية خلال المراحل التنظيمية المختلفة يلاحظ بانها لم تحقق الاهداف المرجوة منها، بل زادت حجم الازمة في ظل النمط التسييري المركزي الذي انتهجه طيلة هذه الفترات، اذ لم يعد ناجح في دفع عجلة التطور التنظيمي، فارجع العديد من الباحثين السوسيوولوجيين والاقتصاديين هذا العجز الى السلوك المتبع في المؤسسات الجزائرية، وتتجلى في الايثار الذي يتمثل في تعزيز العلاقات التعاونية بين الموظفين او العمال ووعي الضمير والسلوك الحضاري أي المشاركة الفعالة في ادارة اعمال المؤسسة وهذه الاخيرة تسعى الى تحقيق الاهداف التي تصبو اليها المؤسسة لتحقيقها.

فعلى الرغم من تلك المساعي التي سعتها الدولة الجزائرية من أجل تنظيم عمل بسبب العقلنة ،اذ أن منذ الاستقلال الى غاية اليوم تجري تعديلات وتغييرات تنظيمية القصد منها تغيير في البنى الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع الجزائري على جميع المستويات بالرغم من انها لم تعد تحدها التعديلات الشكلية كما حدث في مستوى تنظيمات العمل التنظيمي في التسيير الذاتي ، وذلك مما تترتب عنه من تناقضات على مستوى السلوك لدى العمال ليستمر التناقض بالمؤسسات التي كان الهدف منها إحداث تغييرات في ابنية تعزيز العلاقات التعاونية في اتخاذ القرارات واحترام القوانين بحيث تضمن تلك القوانين المشاركة الفعلية للعمال في اتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية مصيرية على مستوى المؤسسات التنظيمية، لكن تحقيق هذا الهدف ظل بعيد المنال بسبب تلك العراقيل التي كانت تضعها تلك القيادات الادارية بالمؤسسة المسيرين لها من اجل ابعاد العمال عن التحكم والسيطرة على النسق التنظيمي في اغلب المؤسسات مما ادى الى ظهور بعض اشكال المقاومة والسلوك لدى العمال تعبيراً عن رفضهم للواقع التنظيمي السائد في تلك الفترة الا ان نظرة المرؤوسين للعمال الاكثر فاعلية لا تقتصر على اولئك المنتجين فقط بل على العمال الذين يتمكنون من زيادة انتاجية الاخرين من حولهم عن طريق تحديد السلوك.

يمكن الحكم بان السلوك يسهم في تحسين اداء المؤسسة لأنه يوفر الوسائل الفعالة لإدارة تشاور الافراد في بيئة العمل ويعمل على النتائج الايجابية بالمؤسسة كمشاركة العامل الفعالة ومسؤوليته في إدارة أعمال المنظمة والحرص على نجاحها واحترام قوانينها، كما ان العامل هنا يبدي اقتراحات لتحسين العمل وتطويره وقد " اصبحت مختلف القطاعات التنظيمية تنظم هياكلها المالية والادارية، وكيانها وفق مراحل التنمية الوطنية، فقد شكل الاطار التنظيمي لتعبئة العمال واشراكهم في العملية الانتاجية لب التسيير الاشتراكي، وبعد الوضعية التي الت اليها المؤسسات الجزائرية دفع الامر الى اجراء سلسلة من الاصلاحات الهيكلية لإرساء سياسات جديدة وطموحة تهدف وتشجع المبادرات المبدعة التي تقوم بها هيئات المؤسسة لتنمية القدرات والمهارات العمالية" (بلوم اسمهان: 2011 - 2012 ص

(عن طريق المكافآت الحقيقية للعمل المنتج ظهر نظام تأهيل العاملين والموظفين لمسايرة التطور التكنولوجي من اجل تسهيل عقلانية التسيير والرفع من كفاءة العاملين في خضم عملية اتخاذ القرارات وتحقيق الاهداف والمشاركة الفعالة للعاملين ومشاركة الاخرين طرق واساليب عمل جديدة، كل هذا مسيرة مؤسسات القطاع العام قبل الاستقلالية حيث ازداد تدمر واستياء العمال وذلك من خلال المطالبة بزيادة الاجور ورفع المكافآت حتى يعوض و الخسائر المعنوية التي لحقت بهم بسبب المركزية التي لا تتيح فرصة المبادرة والابداع.)

حسان الجيلالي : 1985، ص 38

في خضم ما سبق اعطت المؤسسات دفعا جديدا باتباع طرق لتحفيز العمال على الاداء بالطريقة التي تراها مناسبة والاهتمام باختيار العمال المستخدمين بطريقة رشيدة من اجل اعطاء فعالية اكثر للمؤسسة المستقلة كونها تتعامل مع منطق المنافسة الحرة، وبعد الاستقلال كانت الدولة تواجه ازمة اجتماعية واقتصادية وكانت شغلها الشاغل هو مواصلة التسيير، لذلك جاءت فكرة التسيير الذاتي كحل مفروض في الواقع وهذه الفكرة لم تكن وليدة تفكير عميق وانما كانت استجابة لظروف اقتصادية وسياسية واجتماعية معينة فرضت العمل بهذا النمط. (السعيد اوكيل : 1994، ص 32)

في خضم هذا عملت الدولة والهيئات على منحها المزيد من اللامركزية في تنظيم شؤون المؤسسة الصناعية والاقتصادية، ومع ذلك فقد ظلت تلك المؤسسة، وفي الاخير تم احداث تغيير تنظيمي للمؤسسة المستقلة وبدا تنفيذ مشروع الخصخصة والذي ساد المؤسسات الجزائرية تدريجيا.

الفصل الرابع

القيادة التحويلية في ظل

أبعاد سلوك المواطنة

أولاً : التأثير المثالي ومنظومة الإيثار

1. التحفيز العملية التشاركية:

يستعمل التحفيز للتأثير على القوى الدافعة الموجودة داخل الإنسان وتوجيهه بشكل يسمح باستمرار نشاطه بطريقة معينة، وكذلك لتحقيق أهداف تحددها المنظمة أو المؤسسة انطلاقاً من إرتباطها بأهداف الشخص من خلال سلوكه الفردي وفي مجموعته أو محيطه الاجتماعي والمادي، إذ تلعب كل العناصر المؤثرة في السلوك أدوار مختلفة في قوة تأثيرها وتوجيهها لسلوك الفرد في ظروفه داخل المؤسسة، وبذلك يركز التحفيز على سلوكيات القائد وتصرفاته والتي تولد في التابعين حب التحدي إلا أن تلك السلوكيات تعمل على إيضاح لتوقعات التابعين وكما تشجع روح الفريق في العمل، والإلتزام بالأهداف التنظيمية وتشمل الأساليب التحفيزية عمليات الإتصال والتواصل المستمر، والتسامح في حالات الفشل أو التقصير، ويعد ذلك وسيلة للتعلم للعاملين حيث تهتم برغباتهم كما تشجعهم على الابتكار والإبداع والتنوع والتطوير المستمر.

ويرى حافظ عبد الكريم غزالي أن "التحفيز يحدث عندما يسلك القائد التحويلي طرقاً لتحفيزهم وإتهام العاملين ودفعهم لتحدي الصعوبات، والسعي المستمر لإيجاد معنى لما يقومون به من أعمال وحماس القائد هو المثال على تحفيز الفاعلين فهذا الحماس يولد في نفوسهم روح الفريق والرغبة في تحقيق مصالح المنظمة" (حافظ عبد الكريم غزالي: 2012، ص30)، ومن منظور آخر فإن (برسون وستاينز 1964) يرون "التحفيز الدوافع والرغبات والحاجات والتمنيات والقوى المماثلة لدى المرؤوسين، لغرض إشباعها وبدرجات معينة ودفع الأفراد من خلال ذلك الإشباع إلى المشاركة في أعمال المنظمة وتحقيق الإنجاز بمستوى أعلى من الأداء" (خليل محمد حسن الشماخ: 2000، ص274) كما يرى (هوكش 1980) أن التحفيز من منظوره هو القوة التي تحرك وتثير الفرد من أجل إنجاز المهام الموكلة إليه على الوجه الأفضل وذلك عن طريق تلبية حاجاته ورغباته المادية والمعنوية .

وإن الولوج على المدلول المفاهيمي لمنظومة التحفيز أصبح كافياً وذلك لتبيان وتوضيح أهمية العملية التحفيزية داخل البنية التنظيمية التي أعدت أداة مهمة في أيدي ممارسي القيادة، وتمكن أهمية العملية التحفيزية في النقاط المحورية التالية: (بلوم اسمهان 2011-2012، ص156):

- 1- المساهمة في إشباع حاجات الفاعلين ورفع روحهم المعنوية، الأمر الذي ينعكس على زيادة إنتاجهم وتعزيز انتماءاتهم وعلاقاتهم مع المنظمة .
 - 2- المساهمة في إعادة تنظيم منظومة التناسق بينهما، بما ينسجم وأهداف المنظمة وتطلعاتها وقدراتها على تلبية مطالب الفاعلين
 - 3- تنمية الطاقات الإبداعية والإبتكارية لدى الفاعلين بما يضمن إزدهار المنظمة وتطورها.
 - 4- تنمية عادات أو قيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة إلى وجودها في صفوف العاملين .
- ومع ذلك فالتحفيز يحتاج إلى وضع مجموعة من وسائل التشجيع منها : (مجيد الكرفي: 2014، ص 204):

- معالجة العمل الروتيني للموظف وإضافة روح المرح والإنشراح إليه
- 2- تشجيع روح تحمل المسؤولية
- 3- إعطاء فرص كالإصغاء للقيادة
- 4- تطوير كفاء وعادل لتقييم الموظفين
- 5- التعلم من التجارب الشخصية واستخدامها في معالجة الأخطاء الناشئة فالقيادة التحويلية يتصرفون بطرق تعمل على تحفيز ومهام أولئك المحيطين بهم وذلك بإعطاء المعنى والتحدي لما يقوم به رؤوسهم وتغليب روح الجماعة وإظهار الحماس والتفاؤل وجعل التابعيين يركزون ويفكرون في حالة مستقبل وتحفيزهم على دراسة بدائل مختلفة جدا ومرغوبة ، وكذلك إتاحة الفرصة لهم في المشاركة وتحقيق الأهداف المشتركة " (ماجدة إبراهيم: 2013، ص106).

ومن هذه المنطلقات للعملية التحفيزية أساليب عدة من بين أساليب مايلي : في ضوء دراسة النظريات التحفيزية لابد من التأكيد على كيفية ترجمة معطياتها للمدير في المنظمة ومن بين ما يجب أن يطرح هنا أي من الأساليب التحفيزية مايلي :

أولاً : تحديد الحوافز: من قبل لاباتون 1961: إذ حاول تشخيص أهم أنواع الحوافز التي يمكن أن يستخدمها القائد في تحفيز المرؤوسين نحو الأداء الأفضل، وتوصل إلى مجموعة الآتية منها". (خليل محمد حسن الشماح : 2000 ص 287):

أ- عنصر التحدي في الوظيفة : إذ تتعكس قابلية القائد هنا في تعظيم التحدي بما يحدده حسن غرض ونطاق لمسؤوليات الوظيفية، وجعل الفرد يؤمن بقيمة عمله في المنظمة.

ب- المركز الوظيفي : تزايدت أهمية المركز الذي يشغله الفرد في المنظمة، إذ تشمل الأهمية جوانب متنوعة منها، عنوان الوظيفة في المنظمة مثل : حجم المكتب أو الغرفة....

ج- السعي لتحقيق المستوى القيادي في المنظمة : على الرغم من أن القيادة والسلطة في المنظمة يتفاعلا فان هناك إتجاها واضحا لدى العاملين للوصول إلى مستوى أعلى من القيادة

د- المنافسة : إتاحة الفرصة للمرؤوسين للمنافسة في مجالات متنوعة.

ثانيا : الحوافز المالية: منها الرواتب والأجور وغيرها من الأساليب تحقيق الزيادة في الإنتاج مثل المكافأة الإضافية خيارات شراء الشركة بأسعار منخفضة .

ثالثا : المشاركة: إذ أن المشاركة تكون من بين أهم أساليب تحفيز العاملين وذلك يعود لأسباب عديدة كإندفاع الفرد نحو القرارات التي تشارك فيها بشكل أو بآخر والاستفادة من الخبرات الميدانية التي يتمتع بها العاملون ، وكذلك المشاركة في اتخاذ القرارات .

فالمشاركة طوعية التي تأخذ بشكل المساعدة لفرد معين كالزملاء وشركاء العمل العميل الزبون، وتكون المشاركة في ممارسة القيادة بين أصحاب ومديري المنظمات وبين الموظفين، ومن خلال كل هذا فان النمط التشاركي هو ذلك النمط الإداري الذي يقوم على المشاركة النظامية والملموسة للعاملين في المؤسسة في عمليات صنع القرارات والمتعلقة

بسياسة المنظمة ومهامها ومشكلاتها، إذ يأتي هذا النمط (التشاركي) على النقيض من الأنماط القيادية في الإدارة فهذا النمط من الإدارة التشاركية ينظر إلى الموظفين أعمالهم كافة ، ويوفر هذا النمط التشاركي المناخ المؤسسي الإيجابي الذي يدفع في اتجاه تحفيز الطاقات الإبداعية لدى الموظفين .

II. التمسك بالمعايير الأخلاقية وتعزيز العلاقة التعاونية :

إن ممارس القيادة يمتلك مهارات وخبرات وكفاءات جد عالية وهذه المهارات لا تعتبر الركيزة الأولى والأساسية لتحقيق العدالة ولذلك فإن المعايير الأخلاقية تلعب دور فعال لتحقيق أهداف المنظمة أو الأهداف التنظيمية ، والمطالب الشخصية التي تركز في البنية التنظيمية في ضوء مؤشرات سلبية يؤكد لها انخفاض الوعي وضعف الوازع الديني والإنسانية والانتهازية الإجتماعية، وتقتل الأناية والانتهازية، آلية ثنائية الممارسة فعالة نافعة لممارستها وضارة سلبية للفئات الفاعلة التي تدخل في علاقات مع ممارسها" (أسمهان بلوم 2011-12، ص 68)، ففي كثير من الأحيان إن تجسيد قيم إجتماعية أخلاقية متأصلة في البنية التنظيمية ينصاغ للقيم الثقافية السلبية موجهة للنظرية ، والقيم الإجتماعية الأخلاقية تعزز في بناء علاقات وتفاعلات داخل المنظمة" وتكون هذه العلاقات سواء بين الرؤساء والمرؤوسين أو العلاقة بين المرؤوسين وبعضهم بعضا والعلاقة بين الرؤساء أنفسهم، وعلاقة المجتمع مع الرئيس الأعلى للمنظمة إضافة إلى العلاقة بين أقسام المنظمة وإدارتها المختلفة وهذه العلاقة سواء كانت تعاونية ودية متعلقة بالعمل في حد ذاته أو تعاونية لحل بعض مشاكل المنظمة" (فاروق عبد فيله : 2005، ص300)

وكلما كان التعاون بين الفئات الفاعلة كلما كان الزيادة في العمل والتطوير أكبر وبذلك تحقيق أهداف المنظمة بالدرجة الأولى، وتحقيق الأهداف الشخصية للفاعل بالدرجة الثانية وبالتالي فتنمية روح التعاون الحر بين أعضاء الجماعة يكون التعاون قويا وقد يكون نابعا من نفس الشخص، وهذا ما نسميه بالتعاون الحر أو المطلق أي ليس فيه جبر ولا إلزام حيث أن التعاون الموجود بالضغط لا يكون له اثر إنجازي فعال ويصبح مجرد تأدية واجب،

والعلاقات التعاونية بين أفراد العمل يتم في ظل مجموعة من العمال فيما بينهم لتطوير المؤسسة وتحسين سمعتها وتحقيق أهدافها، وكلما كان التعاون والتفاهم بين هذه المجموعة أكبر كلما كانت الإنتاجية في العمل أكبر والأداء أكثر كفاءة والعكس صحيح (عامر عوض، 2008، ص 121)

III. آلية القوة والسلطة لتحريك الفئات الفاعلة ومساعدتهم :

القوة تعتبر ظاهرة هيكلية تخلق عن طريق تقسيم العمل وتجديد الأقسام فالتميز الأفقي يخلف بعض المهام ذات الأهمية الأكبر من غيرها ، وهؤلاء الأفراد أو الأقسام الذين ينجزون مهاماً على درجة عالية من الأهمية أولئك الذين يقدر على إقناع الآخرين داخل المنظمة، بأن أعمالهم مهمة جداً ، سيمتلكون ميزة طبيعية في لعبة إكتساب القوة "تشير الدلائل إلى وجود ثلاثة طرق لإكتساب القوة، السلطة الهرمية والسيطرة على الموارد وتمركز شبكة العمل" (مؤيد سعيد السالم : 2008، ص 131) ففي تدرج السلطة فان السلطة الرسمية مصدر من مصادر القوة، فالأفراد العاملين في الوظائف القيادية يستطيعون التأثير من خلال قراراتهم الرسمية أيضاً، فالمرؤوسين يقبلون هذا التأثير باعتباره حق ملازم لمركز القائد.

وإن وظيفة القائد يصاحبها بعض الحقوق الخاصة بالمكافأة والعقاب إضافة إلى الإمتيازات الخاصة بإتخاذ قرارات معينة، ومن ذلك فبعض القادة أو المديرين يجد تأثيره الرسمي على الآخرين محدود للغاية لأنهم يعتمدون على الآخرين داخل المنظمة، فقد عرف ماكس فيبر القوة بأنها إحتمال فرض إدارة شخص ما على سلوك شخص آخر .
والقوة كما يعرفها عبد الله عبد الغني الطجم بأنها : " القدرة على التأثير على سلوك الآخرين للحصول على النتائج المرغوبة " وبذلك كانت القوة العنصر الأساسي لعملية القيادة وبدون القوة لا يمكنك للقيادة تحقيق أهدافها ، وهناك مصادر للقوة يمكن تصنيفها إلى مصدرين أساسيين وهما :

أولاً : القوة النابعة من المركز الإجتماعي أو الوظيفي :

1- القوة الشرعية أو القانونية : وينبع هذا النوع من المنصب الوظيفي الرسمي بما فيه من سلطات رسمية وليس من صفات شخصية يملكها الشخص، فيحصل شاغل الوظيفة على قوة شرعية نابعة من منصبه الوظيفي تمكنه من إصدار قرارات تتعلق بمنح مكافآت أو إنزال عقوبات وفي كثير من الأحيان القائد لأوامر صرف الحوافز والمكافآت سواء كانت مادية أو معنوية، وهذا النوع من القوة له تأثير على سلوك الآخرين وانتزاع إستجابتهم لما يطلب منهم.

2- القوة القسرية : تختلف عن قوة المكافأة حيث الإعتماد ينصب على التخويف والإكراه باستخدام العقوبات كوسيلة للتأثير على السلوك.

3- قوة المعلومات: يحكم مناصب المديرون فأنهم يملكون قدرا كبيرا من المعلومات والتي قد لا تتاح لغيرهم من الموظفين أو المراجعين، وهذه قد تعطيم قدرا من التأثير على الآخرين من خلال شعور وإدراك الآخرين بأنهم على صواب .

ثانيا : القوة النابعة من الصفات الشخصية للفرد:

1- قوة الخبرة : أو قوة العلم أو المعرفة وتتبع من إدراك الشخص الآخرين أن صاحب الخبرة والمعرفة في موقف يمكنه من إيجاد حلول سليمة لمشكلة معينة.

2- قوة الإقناع : وهنا يملك الشخص من المنطق ما يستطيع به أن يؤثر على الآخرين لقبول توصياته وإقتراحاته على أنها أفضل الحلول والسبل لتحقيق الأهداف أو انجاز الأعمال

3- قوة المرجعية : ينجذب في هذا النوع من القوة المتأثر أو التابع لشخص ما (القائد) بسبب وجود صفات شخصية مرغوبة ومحبية وتلك الصفات قد تتعلق بالقيم أو المعتقدات أو الإهتمامات الأمر الذي قد ينتج عنه تأثير واستجابة لدى المتأثر.

4- قوة الشخصية : تتبع من الصفات الشخصية في القائد وذلك من خلال الجاذبية التي يملكها وتعمل على جذب الآخرين من خلال الثقة في قدرة وكفاءة القائد في التغلب على العقبات .

وبذلك فإن الفئات القيادية أو القائد يستخدم القوة لتحريك الفئات الفاعلة بالمنظمة أو يستخدم القوة لدعم أي محاولة للتأثير وبصفة عامة كلما كان هناك قدر اكبر من القوة متاح للقائد كلما كان أكثر كفاءة في محاولة التأثير على الآخرين، كما أن الجمع بين أكثر من مصدر من مصادر القوة سوف يعزز موقف القائد في التأثير على المواقف التي يواجهها، حيث لو فرض أن القائد لا تتوفر فيه قوة العلم أو المعرفة فانه سوف يلجأ إلى الحصول عليها من الآخرين.

ثانياً: الاستثارة الفكرية ومنظومة وعي الضمير

I. العمل الإبداعي والتفكير الابتكاري وتفعيل الإلتزام :

يعرف الإبداع بأنه أفكار تتصف بأنها جديدة ومفيدة ومتصلة بحل أمثل لمشكلات معينة أو تطوير أساليب وأهداف أو تعميق رؤية أو تجميع أو إعادة تركيب الأنماط المعروفة في السلوكيات الإدارية في أشكال متميزة ومتطورة تقفز بأصحابها إلى الأمام. فالعملية الإبداعية أو الابتكارية ليست قرارا سياسيا وحسب وليست طرحا لمشروع قومي لرعاية الموهوبين وحسب، فالإبداع عملية مرتبطة بالمناخ الثقافي العام للمجتمع وإن أية محاولة لتنمية الإبداع الابتكاري لابد أن تلتفت إلى أهمية غرس القوة الدافعة للإنجاز والعمل والعطاء المثمر .

وهناك عدة طرق لزيادة إبداع الموظفين أو الفئات الفاعلة (ثروت مشهور: بدون سنة،

ص168):

- أشرك الجميع في بناء التعاون الإبداعي .
- حث الموظفين على كتابة كلمات تضاف إلى قاموس الفريق لتحويل الفريق إلى مجموعة أكثر إبتكار.
- أطلب من موظفيك تقييم بعضهم البعض
- حث على المسابقة في طرح الأفكار حتى ولو كانت من مصادر متنوعة.
- إضبط الوقت المناسب للعودة إلى نمط العمل المعتاد.

وفي خضم هذا فالعملية الإبداعية تؤدي إلى الابتكار الذي يبرز قدرة الفاعلين فقد عرف "سيبسون" الابتكار على أنه: "المبادأة التي يبديها الفرد في قدرته على التخلص من السياق العادي للتفكير، وإتباع نمط جديد من التفكير" (ثروت مشهور: بدون سنة، ص 169)، فالفاعل قد يتخلص من الأفكار العادية التي يتبعها إلا أنه يستطيع أن يتبع نمط أو أنماط جديدة من التفكير وبذلك إبداء وإظهار أفكار إبداعية جديدة أو ابتكارات تقوم على تحقيق ما تطمح أو تصبوا إليه المنظمة أو ما يريد الفاعل أن يحققه في حد ذاته بالمنظمة ومن مسيرات الابتكار والإبداع كما يراها ثروت مشهور كما يلي :

_وجود النماذج المبتكرة بين الأجيال أو الأفراد السابقة وجود طابع العصر أو الطابع العقلي والثقافي التي تسمح لتعرض الفرد للعديد من المثيرات العلمية والثقافية .

_وجود التحديات الخارجية التي تتحدى الثقافة وتدفعها نحو مزيد من التقدم والتطور وفي كثير من الأحيان فإن الإبداع والابتكار يظهران في جميع جوانب الحياة أو حياة الفرد المادية والمعنوية والاجتماعية والنفسية ، ويظهر في حل المشكلات بطرق وأساليب جديدة غير مألوفة ، وفي معظم الأحيان يكون الابتكار قابل للتنمية إذا توفرت الظروف الملائمة والمناخ المناسب داخل المنظمة أو بيئة العمل، إذا أمكن إزالة معوقات تلك التنمية ، سواء كانت هذه المعوقات مجتمعة أو خاصة بالفرد ذاته .

وفي خضم كل ما سبق أن الإبداع والابتكار يساهمان في تفعيل الإلتزام العام بالمنظمة والذي يعد أحد أوجه الإرتباط بين العاملين والمنظمة وحضي الإلتزام التنظيمي بالاهتمام منذ سنوات لما للإلتزام التنظيمي من تأثير هام على كثير من سلوكيات الأفراد وكذلك لما له من انعكاس سواء على الفرد أو على المنظمة التي يعمل بها .

ومن خلال كل هذا فالإلتزام عند (الكلابي :1997): يراه على أنه شعور الموظف الايجابي نحو منظمته ، ومدى ارتباطه بها ورغبته في البقاء عضوا فيها ، كما ترى (أميرة محمد 2003) على أنه يقوم على ثلاث عناصر أساسية وهي كالآتي :

1_ الاعتقاد القوي في أهداف وقيم المنظمة ومدى تقبلها

2_ الاستعداد لبذل جهد في التنظيم

3_ النية في البقاء عضوا داخل التنظيم

ويقوم الالتزام على عدة أنواع :

1-الانتماء العاطفي : ويعني إرتباط الفرد بالمؤسسة ارتباطا وجدانيا أو يعكس الرغبة في الإلتساب إلى المنظمة والتوحد مع هويتها ،أي أنه يتعلق بالإرتباط العاطفي والحسي الذي ينشا بين الفرد والمنظمة .

2-الانتماء المعياري :أي انه إحساس العاملين الأدبي بالبقاء في المنظمة والانتماء المعياري هو نوع من الواجب على الفرد.

3- الانتماء والإستمرارية : يعني هذا الإندماج في أنشطة المنظمة مع الأخذ في إعتبار التكاليف التي سوف يتحملها الفرد إذا ما ترك المنظمة فهو يعكس الحاجة إلى البقاء في المنظمة والوعي بالتكاليف المرتبطة بترك هذه المنظمة .

II.تناول المواقف بوجهة نظر جديدة وإستقرار الفاعلين :

يهتم القائد بتشجيع الأتباع على أن يجعلوا الطرق التي يؤدون بها الأشياء محل تساؤل وابتعادون عن الماضي ويحددوا الحقائق التي يؤمنون بها بوضوح ومن ثم تشير إلى الموقف الذي يشير فيه القائد جهود إتباعهم كي يكونوا أكثر إبداعا ،إلى أن "القادة التحويليين يحفزون إتباعهم على المبادرة والابتكار من خلال تشجيعهم على مساءلة المسلمات في العمل ، وتناول طرق جديدة والنظر إليها من زوايا عديدة وهكذا يمكن إطلاق الطاقة الخلاقة وتوسيع الأفاق والحصول على أفكار جديدة ومبدعة لحل المعضلات من قبل الإلتباع" (عبد المحسن بن عبد الله : 2011،ص19).

إذ أن القادة يتصرفون بطريقة تجعلهم يحركون جهود إتباعهم لكي يكونوا مجددين ومبتكرين وذلك بزيادة وعي لتابعين بحجم التحديات وتشجيعهم على تبني وخلق مداخل جديدة وطرق جديدة لحل المشاكل وتناول المواقف القديمة بطرق ووجهات نظر جديدة ووفقا

لهذه الخاصية فان القادة يتجنبون كذلك النقد العام لأي عضو في المجموعة في حالة حدوث خطأ ويستحثون الأعضاء على تقديم أفكار جديدة وتجريب مناهج جديدة .

ففي ضوء تعزيز مبادئ ومرتكزات القيادة كأداة تصويرية تشكل المنطق الكامن المعزز لاستقرار الفاعلين بالمنظمة ، فتجريد الفاعلية في موقع العمل من كل إحساس بالاستقلالية أو المشاركة بالرأي في العملية الإنتاجية ، وضمان أن يكون الفاعل مطيعاً دون مناقشة لأوامر القيادة التنظيمية ، والتقييد قدر الاستطاعة من فرص إقامة علاقات إنسانية في موضع العمل ".(اعتماد محمد علام :1994ص73).

وقد أخذت المنطلقات النظرية المثمنة لبيئة العمل ، على عاتقها تضمين أهمية الممارسات القيادية اللامية كإرهاصات كامنة لبؤرة دافع سيكولوجي يجعل الأفراد المشاركين في التنظيم أكثر ارتباطاً واعتزاز بعلمهم ومؤسستهم ومن ثمة نتوقع أن تدفعهم تلك الأحاسيس والعواطف نحو المساهمة في رفع مردودية المؤسسة فتحقق أهدافها الاقتصادية ومصادقاً لهذا التصور توفر الإدارة الاستثارة والمشاركة والتشجيع للفئات الفاعلة ، كي يقوموا بتوحيد طاقاتهم الخلافة ناحية أهداف المؤسسة فإفساح المجال لفهم للمشاركة في القرارات التي لها تأثير عليهم يوفر فرصة مهمة لإشباع الحاجة الاجتماعية والانوية التي تعد بمثابة حوافز فعالة ومهمة لسلوك ولتضمين استقرار ايجابي داخل البنية التنظيمية (اسمهان بلوم : 2011-2012 ص165-166).

III . تامين وتشجيع العمل الإبداعي وحل المشاكل :

إن الإبداع الإداري هو كل عملية ينشأ عنها ناتج جديد نتيجة التفاعل بين الأفراد في المنظمة باستخدام أسلوب جديد يحقق التميز والتفوق ويعطي مرونة اكبر للمنظمة أي انه اقتراح وتبني وطرح أفكار جديدة من شأنها المساهمة في تحسين وتطوير إجراءات العمل وهذا من خلال وجود أفراد لديهم روح المبادرة الفردية ويميلون للمخاطرة والمغامرة واكتشاف وتطبيق أشياء جديدة أو تحسين أخرى قديمة ولديهم القدرة على التكيف والمرونة في حل المشاكل.

وحتى يستطيع الأفراد بالقيام بأعمالهم الإبداعية لابد على المؤسسة تشجيع الأفراد المبدعين والتميزين وهذا بتوفير بيئة عمل داعمة للإبداع وتحفيز هي حتى يكونوا قدوة لغيرهم، والعمل على تبني الأفكار الإبداعية وتطبيقها والتعاون مع مؤسسات البحث العلمي والجامعات، و يعتبر الإبداع اتجاه للمبادرة تتمثل في الخروج من سياق العادية والمألوفة، ويتولد نتيجة استعدادات الفرد وخبرته ويمكن القول بان أهمية الإبداع وحاجة المنظمات له ستزداد في ظل التحولات العالمية الجديدة المتمثلة في العولمة ثورة المعلومات فان ما أرادت أي منظمة التميز أو حتى الاستمرار في أدائها في ظل التغيرات العالمية عليها أن تبني الإبداع ضمن استراتيجياتها وسياساتها التنظيمية .

"وان تعزيز الفئات الفاعلة وقدراتها الابتكارية والتجديد كآلية فاعلة لتسريخ ميكانيزما النجاعة والفعالية " (بلوم أسمهان :2011-2012،ص112) ، في حين يرى لطيف محمد على أن التفكير الإبداعي "نشاط فكري عقلي مركب وهاذف توجهه رغبة قوية في البحث عن حلول أو التوصل إلى نواتج أصلية لم تكن معروفة سابقا ويتميز هذا التفكير بالشمولية والتعقيد لأنني ينطوي على عناصر معرفية وانفعالية وأخلاقية متداخلة تشكل حالة ذهنية فريدة " (سليم إبراهيم الحسينة :2009،ص 120)، وهناك محكات ترمي في مضامينها القريبة وأهدافها المستقبلية تضمين التفكير الإبداعي والعمل الابتكاري: _تشجيع الآخرين على تجربة أفكار إبداعية خلاقة

_اقتراح أساليب جديدة لتناول المشكلات

_مساعدة الآخرين الذاتية مع الآخرين بحرية

_مساعدة الآخرين على الاطلاع على مصادر المعلومات والأفكار الجديدة

قيادة الآخرين نحو تنمية رؤية جديدة .

كما أن الأسلوب الابتكاري والإبداعي في حل المشاكل بعدة خصائص منظور

(مصطفى محمود أبو بكر :2006ص199-200):

- 1_ وجود مجموعة من الأدوات التي تساعد في التفكير الابتكاري والعمل الإبداعي ولإنتاج عديد من الأفكار المتنوعة غير التقليدية
- 2_ عمل الإقناع بان أي مشكلة لا يمكن أن يكون لها بديل واحد فقط للتعامل معها وانه لا بد من التعامل مع المشكلة بأسلوب ابتكاري إبداعي يتضمن مرونة ذهنية عالية .
- 3_ يعتمد التفكير الابتكاري والتوجه الإبداعي على النظرة النظامية للمشكلة
- 4_ قوة الاعتقاد بأنه من مشكلة أو أزمة مهما كانت درجة تعقيدها إلا يمكن داخلها عديد من الفرص التي إذا ما تم التعامل معها بتفكير ابتكاري واتجاه إبداعي إلا ويمكن تحقيق منافع عديدة مستمرة عند التعامل مع هذه المشكلة .

وفي خضم هذه الإرهاصات فان الإبداع أو العملية الإبداعية من خلال منظور أسماء رشاد نايف "الإتيان بشيء جديد ومفيد وقد تكون فكرة أو خدمة أو سلعة أو عملية أو ما يتم داخل المنظمة ، ومن خلال هذا التصرف المميز الذي يمارسه الفرد كتبني التغيير وتشجيع الابتكار واستخدام طرق وأساليب حديثة في مجال العمل ومحبة التجريب والمناظرة وعدم الانصياع للأوامر التي تحذ من تفكير والقدرة على التكيف والمرونة والمساهمة في حل المشاكل " (أسماء رشاد نايف صالح: 2011، ص87).

ويرى ثروت مشهور أن للعملية الإبداعية خصائص تقوم هذه الخصائص (ثروت مشهور :بدون سنة، ص 173-174):

- _ ليست هنا عملية واحدة مفردة يمكن النظر إليها على أنها هي العملية الإبداعية .
- _ توجد العملية الإبداعية لدى كل فرد، وليست أمراً مقصوراً على قلة مختارة بعينها ، فلدى كل الأفراد توجد هذه العمليات المعرفية والمزاجية والدافعية
- _ تمثل العملية الإبداعية إلى الاختلاف بطريقة واضحة في الأشكال المختلفة من الأعمال الإبداعية .

كما يواجه التنظيم العديد من المواقف والمشاكل التي تتطلب حلاً، مهما كانت أو اختلفت طبيعة المشاكل وحدتها وهنا أو الأساس هنا أن يتوفر أسلوب يعمل على حلها وذلك للمحافظة على حيوية التنظيم وقدرته على العمل والنمو التطور وتحقيق الأهداف المرجوة.

ويرى (باك) أن حل المشاكل يتمثل في الخطوات التالية (علي السلمي: بدون سنة ،

ص278):1- تلمس المشكلة واكتشافها في الوقت المناسب

2- استكشاف أسباب المشكلة :

أ- سبب المشكلة

ب- طبيعة المشكلة

ج- وقع أو أثر هذه المشكلة

د- المتعلقون بالمسألة

3 - تكوين حكم أو تقدير عن المشكلة وأسبابها وطبيعتها وأثرها

4- تحديد المشكلة بصورة نهائية

5- البحث عن الحلول

6_ مناقشة الحلول البديلة وتقييمها

7- الاختيار واتخاذ القرار والإعداد لتنفيذ الحل المختار

8_ تنفيذ الحل وتقييم النتائج

ف نجد في كثير من الأحيان يتصرفون بطريقة تجعلهم جهود إبتاعهم لكي يكونوا مجددين ومبتكرين وذلك بزيادة وعي التابعين بحجم التحديات وتشجيعهم على تبني وخلق مداخل وطرق جديدة لحل المشاكل وتناول المواقف القديمة بطرق ووجهات نظر جديدة ووفقاً لهذه الخاصية ، فان القادة التحويليون يتجنبون النقد العام لأي عضو في المجموعة في حالة حدوث خطأ ، وسيحثون الأفراد على تقديم أفكار جديدة ولا يعرضون أفكارهم للنقد أبدا .

ثالثاً: التحفيز أو الدفع ومنظومة السلوك الحضاري

1.روح الجماعة والمشاركة الفعالة في القرارات :

أن الإدارة التشاركية هي تفاعل الفرد عقليا وانفعاليا مع الجماعة التي يعمل بها بما يمكنه من تعبئة جهوده وطاقاته لتحقيق أهدافها وتحمل مسؤوليتها إزاءه بوعي حماسي وفي رأي آخر للمشاركة هي علاقة متبادلة ذات اتجاهين ومجهود مشترك بين طرفي العملية الإدارية، الإدارة العليا التي تشرف على تنفيذ الخطف والبرامج المقررة والموظفين الذين يقومون بالعملية الإنتاجية أو الخدمية بصورة منظمة ومستمرة وهناك درجة ممن المشاركة في صنع القرار تتفاوت من درجة قليلة من المشاركة إلى درجة عالية في صنع القرار وعندما يكون الجميع مشاركون ودرجة المشاركة تحددها عوامل خبرة الفرد وطبيعة العمل .

ولكي تؤتي المشاركة ثمارها المرجوة ، ينبغي على الإدارة مراعاة عدة اعتبارات من أهمها (علياء حسن علاء الدين نوح :2013 ص24-25):

1- الوقت الماتح : قد يكون الوقت الماتح للقادة والرؤساء لاتخاذ القرارات معينة قصيرة أو محدودة كما في حالات القرارات ذات الصفة العاجلة الملحة في هذه الحالات ، فان الفوائد التي تترتب على المشاركة قد تؤدي في نفس الوقت إلى تعطيل بعض الأهداف الأخرى التي قد تكون أكثر أهمية وعلم القادة والرؤساء الموازنة بين الطرفين :

2-العامل الاقتصادي : المشاركة داخل المنظمة عملية مكلفة اقتصاديا من حيث الوقت والجهد والإعداد اللازم لها وعلى القادة أن يراعوا لا تكون تكلفة عالية حتى لا تعطي على قيمة المزايا التي تترتب على المشاركة في اتخاذ القرارات

3- سرية القرارات : يتطلب العمل عدم تسريب المعلومات منها إلى الخارج وفي مثل هذه الحالات ينبغي إلا تؤدي إعطاء فرصة المشاركة في صنع واتخاذ القرارات التي تسرب المعلومات عن طريق المرؤوسين الذين ساهموا في صنع القرارات .

ويمكن للقائد أن يؤثر في سلوك التابعيين من خلال إشراكهم في القرارات المتخذة والمطلوب تنفيذها ومن شأن المشاركة أن ننمي لدى التابعيين درجات عالية من الحماس نحو القرارات المتخذة والالتزام به ، كما يؤدي إلى زيادة تفاعلهم وحماسهم في الاتجاهات

المتعلقة بأهداف المنظمة ، ولا يحقق هذا الأسلوب النجاح المستهدف إلا إذا اقترن بدرجة المشاركة أمتاحة للتابعين وعدم تعارض القرارات مع مصالح والأهداف الذاتية للأفراد ولذلك فإن المشاركة الصورية لا تحقق انجاز للقرارات المتاحة للفرد في اتخاذ القرار المطلوب ، فإذا كانت فاعلة وذات تأثير كبيراً أسهمت في الهاب الحماس لتنفيذه والعكس صحيح " (خليل محمد حسن الشماع:2000،ص235).

وما إذا كانت المشاركة تعني اشتراك كل من القائد والعاملين في التنظيم على اختلاف مستوياتهم في صنع القرارات واشتراك أصحاب الكفاءة والخبرة فقط وما إذا كانت المشاركة تتوقف على نوعية القرارات المراد اتخاذها ومن هذا فان اتخاذ القرارات يقتصر على الإستراتيجية على المستويات الأعلى في التنظيم ، أما المستويات الأقل فتختص باتخاذ القرارات العادية والروتينية .

فالمشاركة سواء كانت بين جماعات العمل أو بين العمال والمرؤوسين أو القادة فإنها تخلق كما أنها تعمل على تنمية القيادات الإدارية في الصفوف الدنيا ، وإشعارها بأهميتها وأنها عنصر فعال في التنظيم ، وتساعد على تحسين سبل الاتصال بين القائد والمرؤوسين وذلك مما يسهل على القائد أداء مهامه على أحسن وجه ، والمشاركة تؤدي إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير والعاملين في التنظيم وبين التنظيم والجمهور الذي يتعامل معه من ناحية أخرى كما أنها (المشاركة) تساعد على ترشيد وتعزيز اتخاذ القرارات ذلك لان المشاركة تساعد على تحسين نوعية القرار ، حيث يمكن للقائد من خلالها التعرف على كافة الآراء القيمة التي يقدمها أصحاب العقول الناضجة والتجارب الواسعة التي يمكنه من خلال تقييمها واختيار البديل الملائم والمحقق للهدف وهذا يساعد المدير على اتخاذ القرار الرشيد .

II. غرس روح الفريق وتعزيز العلاقات التعاونية والاجتماعية :

يشير العمل الجماعي إلى انتظام العمل وتنفيذه بواسطة مجموعات عمل أو عدد من الأفراد يجمعهم هدف عام واحد ، والواقع فان العمل الجماعي يشير إلى انتظام المنظمات في شكل جماعات عمل تسعى رسميا بالوحدات أو الفروع أو الأقسام أو الإدارات وان أي قائد أو مرؤوس في أي موقع يقوم بدور قيادي يحتاج بصفة أساسية إلى القدرة على بناء فرق عمل قوية وغرس روح العمل الجماعي بين أعضاء الفريق وترجع أهمية القوة والانسجام في العمل الجماعي إلى الأسباب التي يراها (عامر عوض ،2007،ص212)

- 1- تحقيق التعاون بين أفراد العمل : فكل جزء كبير من أي عمل يتم في ظل مجموع من الأفراد وكلما كان التعاون بين المجموعات كلما كان لإنتاج أكبر والعكس
- 2- العاملون يحبون العمل في ظل جماعات لأنها تشبع حاجاتهم الاجتماعية ، فهي تقوي التفاهم والمشاركة الوجدانية وبذلك يتم تحقيق التوازن بين إنتاجية الفرد وإشباع حاجاته.
- 3- الجماعات تساعد على حل المشكلات بطريقة أكثر فاعلية عن طريق الاستفادة من المواهب المختلفة للأفراد ، وتخلق في الأفراد المشاركين في اتخاذ القرار الحافز القوي لتنفيذ هذا القرار الذي اجمعوا عليه ويشعرون بالمسؤولية تجاهه.
- 4-تزيد من سهولة الاتصال بين الأعضاء والمشرفين في تنفيذ العمل أو تتدفق لمعلومات بسهولة من أسفل إلى أعلى من الأعضاء إلى المشرفين (ومن أسفل إلى أعلى من المشرفين إلى الأعضاء مما يؤدي إلى عمل بطريقة أكثر فاعلية .

ومن ذلك فان لفريق العمل الجماعي دور في تعزيز العلاقات الاجتماعية وذلك باعتبار أن غرس روح الفريق الجماعي لدى العاملين أو الموظفين لها مواصفات عديدة تتمثل في أنها تعتبر الأهداف الشخصية وأهداف الفريق على نفس الدرجة من الأهمية وذلك مع مراعاة تداخل الأهداف الشخصية مع أهداف الفريق والوحدة والتماسك بين الأعضاء فتسود علاقات تعاونية قوية بين الأفراد الفريق مما يسهل الاتصالات الرسمية وغير الرسمية بينهم ونتيجة لذلك فإنها ترتفع درجة الثقة بين أعضاء الفريق مما يؤدي إلى التعبير عن الآراء

والتفيس عن المشاعر من التهديد وقائم وعى التعاون للوصول إلى الهدف لا على المنافسة فالعلاقات التعاونية الاجتماعية تزيد من العمل أي غرس الروح الجماعية لدى مجموعات العمل أو الجماعات العمالية.

III. التفكير المستقبلي والتغيير لصياغة رؤية جديدة :

يشير كثير من الباحثين إلى أن كلمة التفكير يعوزها التجديد في لغة الحياة اليومية أو لغة علم النفس وقد تشير إلى كثير من أنماط السلوك المختلفة إلى أنواع متباينة من المواقف ومن خلال هذا كله فانه من الصعوبة تعريف التفكير أو اختيار تعريف معين له تتمثل فيه طبيعة التفكير ومهامه ووسائله ونتاجاته وتحديد المظاهر التي يتجلى فيها فالتفكير بمعناها العام "نشاط ذهني أو عقلي يختلف عن الإحساس والإدراك ويتجاوز الإثنين معا إلى الأفكار المجردة وبمعناه الضيق والمحدد هو كل تدفق أو مجرى من الأفكار تحركه أو تستثيره مشكلة أو مسألة تتطلب الحل لما انه يقود إلى دراسة المعطيات وتقليبها وتفحصها بصدق التحقق من صحتها ومعرفة القوانين التي تتحكم بها والآليات التي تعمل بموجبها" (ثروت مشهور : بدون سنة ، ص 180).

كما يرى ثروت مشهور أن للتفكير خصائص من بينها:

- 1-الأصالة : فالأصالة في التفكير تتجلى أكثر ما تتجلى في القدرة على رؤية المشكلة وتحديد وطرحها على شكل مسألة والقدرة على إيجاد حل ملائم لها
- 2- المرونة : تعني القدرة على إجراء تغيير من نوما كتغيير في إستراتيجية العمل
- 3- السرعة (الطلاقة) : فالسرعة في التفكير لازمة عندما يكون من الضروري اتخاذ القرارات.

وفي خضم ما سبق فان عملية التفكير فيما ستكون عليه المنظمة مستقبلا يخدم أهداف المنظمة بالدرجة الأولى وأهداف الفاعل بالدرجة الثانية .

وبهذا يحتاج الفاعل إلى تغيير داخل المؤسسة ، فالتغيير هنا يعتبر على انه مجموعة من ردود الفعل تستهدف مواجهة ما يحدث من تغييرات وذلك على استعادة التوازن وهنا تبدأ

العملية بادراك الفاعل للحاجة للتغيير وتحليل هذه الحالة والعوامل التي أوجدتها وينتهي بتشخيص للصفات المميزة للموقف وبيان الاتجاه الذي تتم فيه هذه التصرفات (محمد بهجة جاد الله كشك: 1999 ص 126).

ولقد حاولت العديد من الدراسات والبحوث تصنيف مصوغات إجراء التغيير وذلك اعتماد على مصادرها كما يأتي :

أ- المصوغات الداخلية : وهي القوى والمسببات الناشئة داخل المنظمة بسبب عمليات المنظمة والعاملين فيها وغيرها ومن بين هذه القوى :

1- تغيير أهداف المنظمة ورسالتها وأغراضها

2- تدني معنويات العاملين

3- ندرة القوى العاملة .

4- ارتفاع نسبة الدوران الوظيفي .

ب- المصوغات الخارجية : وهي القوى والمسببات الناشئة من خارج المنظمات ومن بين القوى الخارجية التي تدفع إلى التغيير بالمنظمة هي :

1- الثورة المعرفية المتسارعة في مجالات العلم والمعرفة جميعها

2- التغيير في طبيعة وتركيبية القوى العاملة ويشمل ذلك القيم والأهداف

3- التطورات التكنولوجية المتسارعة .

4- المنافسة الحادة .

كما أن هناك أنواع عديدة للتغيير وتتمثل فيما يأتي:

1- التغييرات غير الخطة : تحدث بشكل مستقل عن رغبة المنظمة نتيجة التطور

والنمو بالمنظمة

2- التغييرات المخططة : تحدث من قبل الإدارة بشكل منظم

3- التغييرات المفروضة : وتكون إلزامية على العاملين من قبل السلطة

4- التغييرات بالمشاركة : وتحدث بمشاركة العاملين في عملية التغيير .

5- التغيير الوظيفي : يرتبط التغيير الوظيفي بالنظم الجديدة والإجراءات والهيكل والتقنيات التي لها اثر مباشر في تنظيمات العمل داخل أي قطاع بالمؤسسة وهذه التغييرات لها أثر كبير في العاملين داخل المنظمات ، ولذلك يجب التعامل معها بعناية فائقة.

الفصل الخامس

المقاربة المنهجية للدراسة

الميدانية

أولاً: مجالات الدراسة:

تسعى مجالات الدراسة من منطلقاتها المنهجية إلى المعرفة أو الفهم المتعمق لواقع التنظيم في أبنيته، وفحواه كترسيمة منهجية تكشف في خضم أبعادها المكانية، والزمنية والبشرية، عن آليات ومحاكات المكرسة التي تتماشى وأهداف الدراسة وفرضياتها.

I. المجال المكاني: يعرف على أنه النطاق أو الحيز الجغرافي الذي يحوي مجتمع البحث والذي تم تضمينه في إطار طبيعة الموضوع، وخصائص المنهج، وبهذا فقد أجريت الدراسة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، وقد تم إنشاء كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 12/361 المؤرخ في 22 نو القعدة 1433هـ، الموافق ل: 08 أكتوبر 2012 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 01/274 المؤرخ في 30 جمادى الثانية عام 1422هـ الموافق ل: 18 سبتمبر 2011 المتضمن إنشاء جامعة المسيلة ولاسيما المادة تحدد عدد الكليات والمعاهد التي تتكون منها جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

II. المجال الزمني: يقوم المجال الزمني في مدلولاته المنهجية وأطره المرحلية الفترة الزمنية التي يستغرقها في ترسيخ واقع القيادة التحويلية وعلاقتها بسلوك المواطننة التنظيمية، وذلك تماشياً مع خصائص المنهج الوصفي ثم تقسيم المجال الزمني إلى مرحلتين فالمرحلة الأولى كانت بصدد الدراسة الاستطلاعية في حين كانت المرحلة الثانية في تجريب استمارة استبيان.

1- المرحلة الأولى: كانت بداية القيام بالدراسة الاستطلاعية يوم: 30-04-2015 تم الوقوف على واقع الدراسة، وعرفنا عدد المصالح، وعدد أفراد البحث الإجمالي في كل مصلحة، ومن خلال هذا تم توجيه أسئلة إلى مسؤول المستخدمين لمعرفة أكثر على مجال الدراسة وتم تجريب إستمارة استبيان.

2- المرحلة الثانية: وقد كانت يوم: 06-05-2015، حيث تم توزيع استمارة الاستبيان ودليل المقابلة الحرة الذي تم إجراؤه مع مسؤول المستخدمين والأمين العام.

III. المجال البشري: تبين أن العدد الإجمالي في الواقع مجال الدراسة 73 موظف وموظفة ومنهم 43 موظفين متبنيين أما الباقي فهم عقود ما قبل التشغيل وهذا ما أقره رئيس المستخدمين لمعرفة عدد الموظفين بالكلية.

ثانيا: المنهج:

منهج البحث يعتبر طريقة البحث التي يعتمد فيها الباحث في جمع المعلومات والبيانات المكتسبة، فهو يخدم المعرفة العلمية، فلا توجد معرفة علمية بدون منهج، لأن المنهج هو الذي يجمعها ويحللها ويصحبها أو يصوغها في إطار نظري معروف (إحسان محمد الحسن: 2005، ص11).

وفي خضم هذه الحثيات وتماشيا مع طبيعة الواقع البحثي وتوجهاته النظرية، دعت الإجراءات المنهجية والفنية إلى إتباع المنهج الوصفي الذي يعد طريقة البحث والذي يعتمد فيه الباحث في جميع المعلومات والبيانات المكتسبة، إذ أن المنهج يخدم المعرفة العلمية فلا توجد معرفة علمية بدون منهج إذ أنه هو الذي يجمعها ويحللها ويصحبها أو يصوغها في إطار نظري معروف لذلك فالدراسة الميدانية أتبع المنهج الوصفي باعتباره يتوافق مع طبيعة الأهداف التي يسعى إليها هذا البحث من خلال إبراز العلاقة بين القيادة التحويلية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية، ومع ذلك الكشف عن مؤشرات سلوك المواطنة التنظيمية داخل الواقع التنظيمي أو البنية التنظيمية كمنحى منهجي وكآلية سوسيو تنظيمية لتضمين معالم سلوك المواطنة التنظيمية داخل السياقات التنظيمية.

ثالثا: أدوات جمع البيانات

تعتبر وسائل جمع البيانات من الأدوات الهامة التي لا يمكن الاستغناء عنها في أي بحث علمي مهما كان نوعه وبدون هذه الوسائل لا يمكن للباحثين أن يصلوا إلى حقائق

إيجابية سليمة تخدم الظاهرة وتعينهم عن تفسير وإيجاد حلول لها، وتلطعا منا إلى تحديد العلاقة بين القيادة التحويلية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية ومن أجل الإحاطة بالظاهرة ميدانيا لابد من جمع المادة العلمية الميدانية عن الظاهرة والتي تتم من خلال مجموعة من الأدوات التي إستعنا بها والتي لها صلة وثيقة بالظاهرة محل الدراسة، لأنها حلقة وصل بين الإطار النظري والواقع التنظيمي، وبذلك فقد أفادتنا في الملاحظة المباشرة وإستمارة إستبيان ودليل المقابلة والوثائق والمستندات.

1- الملاحظة المباشرة: تعد الملاحظة من بين الطرق لجمع البيانات والمعلومات الخاصة بالظاهرة كما أنها الخطوة الأولى في البحث العلمي، وأهم خطواته بمعناها البسيط تعني "الانتباه العفوي إلى حادثة أو ظاهرة أو الملاحظة العلمية فهي انتباه مقصود ومنظم ومضبوط للظواهرات أو الحوادث أو الأمور بغية إكتشاف أسبابها وقوانينها" (رجاء وحيد ديودي: 2005، ص317)، وهي "المشاهدة أو المراقبة الدقيقة لسلوك أو ظاهرة ما تسجيل الملاحظات عنها والاستعانة بأساليب الدراسة المناسبة لطبيعة ذلك السلوك أو تلك الظاهرة بغية تحقيق أفضل النتائج والحصول على أدق المعلومات" (عبد الله محمد الشريف: 1996، ص118)، ولا تخلوا أي دراسة سوسيولوجية من إستخدام أداة الملاحظة مهما كان موضوعها، أهدافها ومستوى تحليلها فبناء على الملاحظات إطار الملاحظة مطلب يفرضه تصورنا النظري من أجل الفهم العميق لحيثيات الإشكالية في إطار معاشته أفراد التنظيم والوقوف على مختلف نشاطاتهم وكذا علاقاتهم، وفق النسق المعياري التنظيمي الذي يستند إليه كل مستوى تنظيمي في واقع التنظيم محل الدراسة، للتمكن من المطابقة الواقعية والنظرية لما تم جمعه من معلومات في السياق النظري، فأخذ الملاحظات المباشرة كدلائل حية تدعيمية لما يدلي به المبحوثون لا تدعوا أن تكون أداة مرحلية، حكرا على جانب من جوانب البحث وإنما تصاحب في مختلف جوانبه ومراحلها للتعلمق في فهم وتفسير متغيرات الدراسة.

في خضم هذه المعطيات عمدت الدراسة إلى إعداد دليل الملاحظة كآلية منهجية لكشف الفعل الاجتماعي لفرز ولتضمين ما يستحق الملاحظة تماشياً مع إشكالية الدراسة وأبعادها ومؤشراتها، يمكن تكريس ذلك في النقاط التالية:

- ✓ ملاحظة العلاقة القائمة بين الموظفين والمسؤول.
- ✓ ملاحظة مدى إنضباط الفئات الفاعلة في تأدية أعمالهم.
- ✓ ملاحظة التزام الموظفين بالوقت الذي يحدده العمل.
- ✓ ملاحظة مدى مساهمة الموظفين في تغيير سلوكياتهم داخل العمل.

2-المقابلة: تقنية مباشرة تستعمل من أجل مساءلة الأفراد بكيفية منعزلة، لكن أيضا وفي بعض الحالات مساءلة جماعات بطريقة نصف موجهة تسمح بأخذ معلومات كيفية بهدف التعرف على الأشخاص المبحوثين وهي "تفاعل لفظي يتم بين شخصين في موقف المواجهة حيث يحاول أحدهما وهو القائم بالمقابلة أن يستثير بعض المعلومات أو التغييرات لدى البحوث أو التي تدور حول آرائه معتقداته (عبد الله محمد الشريف: 1996، ص129)، وقد احتوت الدراسة على دليلين للمقابلة، وتضمن دليل المقابلة الخاص بالأمين العام بعض الأسئلة حول تدعيم الثقة بين المرؤوسين وواقع المشاركة العمالية وتدعيم الصلات بين الجماعات (فرق العمل).

وبناء على ما سبق فقد تم إجراء مقابلات كما يلي:

- المقابلة رقم (01) مع مسؤول المستخدمين يوم 06-05-2015 الساعة من 09:15 إلى 10:10.

- المقابلة رقم (02) مع الأمين العام للكلية يوم 06-05-2015 الساعة 10:10 إلى 10:45.

الاستمارة: تعتبر إحدى أدوات جمع البيانات الأكثر استخداما وملائمة في البحوث الوصفية وتعد الأداة الأساسية لجمع البيانات في هذه الدراسة وجاءت باقي الأدوات المستعملة مكمل

ومدعمة لها وتعرف على أنها الوسيلة العلمية التي تساعد الباحث على جمع الحقائق والمعلومات من المبحوث (إحسان محمد الحسن: 2005، ص225)

وإن الغرض المنهجي خلف تطبيق إستمارة الإستبيان للوقوف لفهم معمق لواقع القيادة التحويلية، وقد تم تطبيق إستمارة إستبيان وضمنت 55 سؤال بعض مفتوح وبعضها الآخر مغلق وجهت إلى 43 موظف.

فتضمن المحور الأول الخلفية الإجتماعية والإقتصادية مجموعة من الأسئلة تتبلور في معطياتها أهم الخصائص المهنية للفئات الفاعلية.

والمحور الثاني خاص بالقيادة التحويلية وتم تبويبه إلى محاور فرعية ثلاثة تتماشى ومؤشراته فتضمن هذا المحور التأثير المثالي، الدفع الإلهامي، والاستثارة الفكرية، ووضع سؤال مفتوح في كل محور ليقوم الموظف القيادة التحويلية بالمؤسسة، أما المحور الثالث فتضمن سلوك المواطنة التنظيمية وقد بوب إلى ثلاثة محاور وهي الإيثار، السلوك الحضاري، وعي الضمير.

3- التحليل الإحصائي:

إن الفهم المتكامل للبنية التنظيمية جسدت المعطيات البحثية بعد جمع البيانات الكمية وضع خطة محددة لمعالجتها وتحليلها إحصائياً، وتم الاعتماد على الأساليب الإحصائية للوصول إلى أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي قمنا بجمعها: التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة وتحديد استجابات أفرادها إزاء محاور الدراسة

مجموع التكرارات $\times 100$

النسبة المئوية =

عدد أفراد العينة

رابعاً: أسلوب اختيار مجتمع البحث وخصائصه:

تعتبر المعاينة في سياقها المنهجي مجموعة من العمليات تهدف إلى بناء عينة تمثيلية لمجتمع البحث المستهدف، فهي تجسد كيفية اختيار الحيز البشري الذي سيخضع للدراسة ونظراً لعدم التمكن من الحصول على إطار العينة (القائمة الاسمية للموظفين) إضطر الباحث تماشياً مع معطيات المنهجية إلى عدم إستخدام المعاينة الإحتمالية لهذا ضمناً المعاينة غير الاحتمالية وتحديد العينة القصدية، فقد تم الاستعانة بأسلوب الخبرة (تم الاستعانة برئيس المستخدمين الذي وجهنا للموظفين المثبتين).

حيث تم اخذ كلا الموظفين المثبتين وتم الاعتماد على المسح الشامل كما تم إسترجاع 40 استمارة من بين 43 استمارة موزعة و أهملت 03 استمارات.

خصائص مجتمع العينة: لتحديد ملامح جمهور البحث تم الوقوف على الخلفية الاجتماعية والاقتصادية لمفردات البحث والتي تم تضمينها لأغراض منهجية ومعرفية تتيط للباحث كشف الملامح العامة لأبعاد الدراسة.

جدول رقم (03) يوضح الحالة الاجتماعية:

النسبة %	التكرار	الحالة الاجتماعية
55	22	متزوج
45	18	أعزب
100	40	المجموع

المصدر س (03)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة تمثل 55% من المبحوثين المتزوجين وذلك نظرا للفئة العمرية التي ينتمون إليها وما نسبته 45% بالنسبة للفئة العزباء.

جدول رقم (04) يوضح المستوى التعليمي:

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
12.5	05	ثانوي
82.5	35	جامعي
100	40	المجموع

المصدر س (04)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة تمثل 82.5% من الفئات التي مستواهم جامعي وهذا فإنه راجع لسياسة تنظيم المؤسسة التي تهتم بتوظيف كفاءات ذات مهارات عالية، مقابل ما نسبته 12.5% من المستوى الثانوي.

جدول رقم (05) يوضح العلاقة بين السن والجنس:

المجموع		أنثى		ذكر		الجنس السن
		%	ت	%	ت	
20	08	10	04	10	04	أقل من 30
65	26	35	14	30	12	30-40 سنة
12.5	05	7.5	03	05	02	40-50 سنة
2.5	01	2.5	01	0	00	أكثر من 50 سنة
100	40	55	22	45	18	المجموع

المصدر س (01) س (02)

من خلال الجدول أعلاه كشفت الدراسة أن ما نسبته أن غالبية المفردات الدراسة هو الإناث ما نسبته 35% وهذا في الفئة العمرية بين (30-40 سنة) وبذلك نجد أن نسبة الإناث هي الغالبة في مجال العمل والتوظيف فلقد أصبحت فئة الإناث هي الغالبة والمندمجة في اليد العاملة النشطة، مقارنة بانعدامها مع نسبة الذكور في الفئة (الأكثر من 50 سنة) وبذلك فإن الذكور إلتحاقهم بمناصب عمل مباشرة بعد التخرج ليس ممكنا دائما فممكن أن تكون لهم اتجاهات أخرى على عكس المرأة التي لا يمنعها شيء في العملية التوظيفية إذ أنها قد تكون متفرغة لأداء الوظيفة عكس الفئة الشبانية فالمرأة تتميز بالنشاط والجدية الصارمة في تأدية وظائفها وبذلك فهي تسعى دائما إلى زيادة مهاراتها الفكرية والإبداعية في الوظيفة وزيادة الثقة بينها وبين مرؤوسها في العمل.

الفصل السادس
علاقة التأثير المثالي
بسلوك المواطنة التنظيمية

أولاً: التأثير المثالي و الخصائص المهنية للفئات الفاعلة
جدول رقم (6) :يوضح خبرة الموظف وعلاقته باحترام الرئيس:

المجموع	15سنة فاكثر		14-10 سنة		9-05سنوات		اقل من 5 سنوات		خبرة الموظف احترام الرئيس	
	ت	./.	ت	./.	ت	./.	ت	./.		
70	28	12.5	05	10	04	23.5	13	15	06	نعم
30	12	05	02	2.5	01	15	06	07.5	03	لا
100	40	17.5	07	12.5	05	47.5	19	22.5	09	المجموع

المصدر : س (5) س (7)

من خلال المعطيات الإمبريقية للدراسة الميدانية يتضح أن الخبرة المهنية للموظفين قد تزيد من فاعلية العمل كما تزيد من تكوين علاقات تعاونية واجتماعية داخل التنظيم وإن الخبرة المهنية للموظف تعتمد على كفاءته وقدراته لتحسين العمل وتطوره.

ومن خلال الربط بين الخبرة المهنية للموظف والإحترام للرئيس نجد أن الفئات التي أقرت بتناسب الخبرة المهنية مع إحترام الرئيس بنسبة 23.5% في فئات التي تتراوح خبرتها المهنية (من 05 الى 09 سنوات) وهذا راجع إلى أن الموظفين يرون الرئيس على أنه ينمي روح الثقة بين الموظفين ، وبين الموظفين والرئيس نفسه فالثقة بين الموظفين والرئيس تزيد من الإحترام المتبادل خصوصا الإحترام من قبل الرئيس ومن ذلك، فالتنظيم عبارة عن علاقات تنشأ بين مجموعات من الأفراد وليس مجرد وجود عدد من الأفراد المنعزلين غير المرتبطين فيما بينهم، ويجب تحقيق التقارب بين الرئيس والموظفين اذلا بد ان تكون هناك اتصالات بين الموظفين والرئيس. (*)

مقابل ما نسبته 2.5% من الفئات التي أقرت بعدم إحترام الرئيس والتي خبرتهم المهنية تتراوح ما بين (10-14 سنة) وهذا كله يعود إلى انه لا يوجد إحترام للرئيس داخل الكلية

(*) من خلال دراسة التون مايو اكتشافه لاهمية العوامل الاجتماعية في الانتاج حيث ان تماسك الجماعة والالتزام لمبادئها يؤثر بكل وضوح على انتاجية العمال وسلوكهم اثناء العمل(علي غربي واخرون:2007 ص 35)

من قبل الموظفين وهذا لمن كانت خبرتهم المهنية عالية وهذا ماتم ملاحظته من خلال الدراسة الاستطاعية التي قمنا بها .

الجدول رقم (7): يوضح العلاقة بين خبرة الموظف وإستغلال النفوذ لتحقيق المكاسب:

خبرة الموظف	أقل من 5 سنوات		من 5-9 سنوات		من 10-14 سنة		من 15 سنة فأكثر		المجموع	
	ت	./.	ت	./.	ت	./.	ت	./.		
نعم	03	7.5	07	17.5	02	05	03	07.5	15	37.5
لا	06	15	12	30	03	07.5	04	10	25	62.5
المجموع	09	22.5	19	47.5	05	12.5	07	17.5	40	100

المصدر: س (05) س(12)

إن طبيعة الوظيفة أو العمل يتنوع بتنوع الوظيفة في حد ذاتها التي يقوم بها الموظف، وإن ترسيخ طبيعة العمل للموظف كممارسة سلوكية ظاهرة ذهنية الفاعلين يتطلب ذلك استقصاء وتضمين الخبرة المهنية أوفتره العضوية كقاعدة أساسية لمعرفة كيفية إستغلال النفوذ لتحقيق المكاسب الشخصية من قبل الرئيس، ومن خلال الربط بين الخبرة المهنية للموظف وإستغلال الرئيس لتحقيق المكاسب نجد أن الفئات التي تتراوح خبرتها المهنية من (05 إلى 09 سنوات) أقرروا بعدم إستغلال الرئيس للنفوذ لتحقيق المكاسب بنسبة 30% وهذا راجع إلى أن الرئيس صارم في عمله ولا يستغل نفوذه أو السلطة التي يحتلها لتحقيق ما يطمح إليه تتماشى هذه الشواهد الكيفية مع ما أقره مسؤول المستخدمين: يعمل الأمين العام(الرئيس) على تحسين وتطوير صورة الكلية والهدف الأساسي انه يسعى لتحقيق أهدافها، وأهداف المنظمة مهما كانت سلطته(*)، إذا تلعب القيادة الإدارية دورا أساسيا في التأثير على تكوين الجماعات وتعديل تقاليدها بما يتناسب مع أهداف التنظيم،

(*) مقابلة رقم (1) مع رئيس المستخدمين يوم 06-05-2015 الساعة 15: 09 الى 10-10

وموازاة مع ذلك فالقيادة الادراية تعمل على تحقيق درجة اكبر من التقارب والتعاون (***) مقابل ما نسبته 05% من الفئات (من 10 إلى 14 سنة) التي تفر باستغلالية الرئيس النفوذ لتحقيق المكاسب وهي فئة قليلة قد تكون فئة لا تحتك . اكثر من الرئيس أو تنظر للرئيس نظرة سلبية.

جدول رقم (8) يوضح علاقة المستوى التعليمي بطبيعة السلوك:

المجموع		جامعي		ثانوي		المستوى التعليمي
ت	./.	ت	./.	ت	./.	طبيعة السلوك
25	62.5	22	55	3	7.5	رسمية
10	25	09	22.5	01	2.5	العلاقات الاجتماعية
05	12.5	04	10	01	2.5	العلاقات الشخصية
40	100	35	87.5	05	12.5	المجموع

المصدر: س (4) س (9)

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح العلاقة بين المستوى التعليمي بطبيعة السلوك حيث إستطاعت الدراسة أن تحصل على بيانات تكشف بدورها عن مستوى التعليم لدى الفئات الفاعلة بالكلية ومدى إرتباطه بالسلوك الذي يعد أحد الدعائم أو الركيزة الأساسية التي تستند إليها الإدارة والسلوك الإنساني داخل الإدارة هو الهدف ووسيلة في ذات الوقت. وفي ضوء هذه الإرهاصات المبدئية وبالعودة إلى المعطيات الكمية ومن خلال الربط بين المستوى التعليمي للموظف وطبيعة السلوك نجد أن الفئات ذات المستوى الجامعي والتي كانت نسبتها 55% في أنه توجد رسمية وجدية في أمور العمل، فالمستوى هنا يلعب دور كبير والفئات الجامعية هنا تكون أعلى قدرة وكفاءة على إكتساب الخبرة والمهارة للموظفين وبذلك تكون لها قدرة على التعامل من الرئيس فطبيعة السلوك لدى الرئيس

(**)تركز العلاقات الإنسانية على ضرورة إشباع الرغبات الإنسانية للإفراد وذلك كوسيلة لتحسين الإنتاجية معتبرة إن التنظيم الذي يوحد اكبر قدر من إشباع لتلك الرغبات الأساسية هو اعلى التنظيمات كفاءة (علي غربي: 2007, ص 36)

يتعامل بالرسمية والجدية في أمور العمل إذا أن الرئيس يفرض وجوده ويتحلى بسلوك رسمي في التعامل مع الموظفين وله خبرة وكفاءة في التعامل مع الموظفين مقابل ما نسبته 2.5% من المستوى الثانوي الذين أقروا بعدم وجود علاقة شخصية وعلاقات اجتماعية وبذلك فالمستوى التعليمي يؤثر في طبيعة سلوك الرئيس سواء كانت رسمية وجدية في أمور العمل أو الإحترام المتبادل وإعتدال السلوك أو العلاقات داخل الكلية.

جدول رقم (9) يوضح العلاقة بين السن والتضحية بالإهتمامات الشخصية من أجل

العمل

المجموع	اكثر من 50 سنة		من 40-50 سنة		من 30-40 سنة		اقل من 30 سنة		السن	التضحية بالاهتمامات
	ت	./.	ت	./.	ت	./.	ت	./.		
37.5	15	0	0	05	02	25	10	07.5	03	نعم
62.5	25	2.5	01	07.5	03	40	16	12.5	05	لا
100	40	2.5	01	12.5	05	65	26	20	08	المجموع

المصدر: س(02) س (12)

من خلال الجدول أعلاه يبين العلاقة بين السن والتضحية بالاهتمامات الشخصية من أجل العمل وقد إستطاعة الدراسة أن تحصل على بيانات تكشف بدورها عن العمل لدى الفئات الفاعلة بالكلية ومدى إرتباطها بالتضحية بالإهتمامات الشخصية من أجل العمل فنجد الفئات التي عمرها يتراوح (من 30 سنة الى 40 سنة) التي تقدر نسبتها 40% وهذا راجع بأنهم لا يضحون باهتماماتهم الشخصية من أجل العمل ولا يسعون لتطوير الكلية وعدم تحقيق أهدافها بل يعملون من أجل الأجر لأن هذه الفئة الشبابية تسعى إلى تحقيق إحتياجاتها الشخصية فقط فلا تسعى أو تطمح إلى مايسعى إليه الرئيس وفئات الموظفين الآخرين وبذلك قد تكون هذه الفئة الشبابية جديدة داخل العمل، كما أن ليس

لها كفاءات عالية مقارنة بالفئات التي سبقتها في العمل وذلك لا تضحى هذه الفئة باهتماماتها الشخصية من أجل العمل.

مقارنة بإنعدام النسبة لدى الفئة (الأكثر من 50 سنة) و التي أقرت بالتضحية بالاهتمامات الشخصية من أجل العمل وهذا لأن لها أقدمية وكفاءة وخبرات داخل الوظيفة فهي لا تتناسب مع العمر ولا تتناسب أيضا مع التضحية أو من أجل أنه يضحى بكل ما يهتم به من أجل العمل، و تتماشى هذه الشواهد الكيفية مع ما أقره مسؤول المستخدمين أن الموظفين القدامى يعملون بطريقة أحسن من الفئات الأقل منهم سنا (*)

ثانيا: التأثير المثالي وعلاقته بالايثار:

الجدول رقم (10) يوضح سلوك الرئيس والقيم المثلي وعلاقتها بالاستجابة لتوجيهات

الرئيس:

المجموع		لا		نعم		سلوك الرئيس والقيم
ت	./.	ت	./.	ت	./.	الاستجابة لتوجيهات الرئيس
34	85	05	12.5	29	72.5	نعم
06	18	01	2.5	05	12.5	لا
40	100	06	15	34	85	المجموع

المصدر: س (6) س(36)

يحتاج الرؤساء والزملاء والمرؤوسين الى فهم بعضهم البعض وذلك لأن هذا الفهم يؤثر بدرجة كبيرة على نواتج العمل عن طريق السلوك التنظيمي (*) الذي يركز على سلوكيات

(*)مقابلة رقم 2 مع رئيس المستخدمين يوم: 06-05-2015 الساعة 09:15 الى 10:10

(*) ووصف الباحثان اندرودي سيزلاقي، ومارك جي والاس، مجال السلوك التنظيمي يقولهم، (السلوك التنظيمي يتعلق بدراسة سلوك واتجاهات واداء العاملين وتأثيرات البنية عن المنظمة وموادها البشرية، وأهدافها، وكذلك تأثيرات العاملين على المنظمة وفعاليتها). (عامل عوض 2008، ص 25).

وتفاعلات الفئات الفاعلة إذ أن نجاح المنظمة مرهون بنجاح تفعيل العنصر البشري وتحسين أدائه.

ومن خلال الربط بين سلوك الرئيس والقيم المثلى والاستجابة لتوجيهات الرئيس التي يوجهها للموظفين بالكلية والتي تقدر نسبتها: 72.5% الذين أقرروا بتناسب سلوك الرئيس مع الاستجابة لتوجيهاته، وهذا راجع إلى المكانة التي فيها الرئيس (مكانة الرئيس بالكلية) والثقة المتبادلة بين الفئات الفاعلة والرئيس، إذ أن هناك ثقة دائمة ومتواصلة فيما بينهم تعمل والتي تساهم في تحسين وتطوير أهداف الكلية، وبذلك فإن لعملية السلوك دور فعال في إستجابة الموظفين في العمل للتوجيهات التي يقدمها الرئيس لهم، مقارنة ما نسبته 2.5% من الذين يرون إن سلوك الرئيس لا يحقق إستجابة الموظفين لتوجيهات المرؤوسين والرئيس بالدرجة الأولى وهي فئة جد ضئيلة وبالتالي فقد يكون لبعض الموظفين عدم وجود علاقات جيدة مع الرئيس أو قد يكون هناك عدم احتكاك الموظفين مع الرئيس في حد ذاته لذلك يرون انهم لا يستجيبون لتوجيهاته وأوامره، أو نظرتهم للرئيس بنظرة مغايرة أو سلبية عكس الذين يستجيبون لتوجيهات وتعليمات الرئيس وهذا كله يقودنا الى أن الموظفين يستجيبون لتوجيهات وتعليمات الرئيس أثناء أداء الوظيفة بالكلية لأن سلوك الرئيس يؤثر فيهم بشكل إيجابي، وبذلك تكون إستجابتهم لأداء أو تقديم الأعمال وتحسين مستوى أداء الكلية وتحقيق ما تطمح إليه وما تصبوا إلى تحقيقه.

جدول رقم(11) يوضح إمتلاك الرئيس الخبرة وعلاقتها بالتعاون في أداء الأعمال

المجموع		لا		نعم		امتلاك الرئيس الخبرة
ت	./.	ت	./.	ت	./.	
21	52.5	07	17.5	14	35	نعم
19	47.5	07	17.5	12	30	لا
40	100	14	35	26	65	المجموع

المصدر: س(08) س(38)

إن ترسيخ طبيعة العمل للموظفين كممارسة سلوكية تعتبر ظاهر: ذهنية للفاعلين، ويتطلب ذلك تضمين الخبرة المهنية أو فترة العضوية، لمعرفة التعاون في أداء الأعمال فمن خلال الربط بين إمتلاك الرئيس الخبرة المهنية التي تساعده في مواجهة الصعاب والتعاون في أداء الأعمال، والتي ترى بوجود خبرة مهنية للرئيس والتعاون من قبل الموظفين لأداء الأعمال على أكمل ، وهذا ما نسبته 35% أي يرجع هذا إلى الممارسة وإعطاء فرص جديدة، وذلك بالخبرة التي تكون قد إكتسبها منذ عمله فكل مدة معينة من فترة العمل يأتي بالجديد لتحسين وتطوير الكلية، وبذلك يبدع ويعمل على التغيير والتجديد والإيثار، وذلك ما يجعل الموظفين متعاونين ومتضامنين في اداء الأعمال المطلوبة منها، فخلال تفاعلهم والعلاقات التي تكون بينهم تكون هناك قواعد عامة للسلوك، واهم وظيفة لهذه القواعد هي تدعيم لتماسك الجماعي بين الموظفين^(*)، وبهذا فإن الرئيس له خبرة عالية لمواجهة الصعاب لذلك يستطيع التأثير في الموظفينبحكم خبرتيه ومكانته العملية داخل الكلية، خاصة الموظفين الذين التحقوا بالكلية(الموظفين) الجدد في غرس روح التعاون وتقسيم الأعمال مع الموظفين الآخرين^(*)، مقارنة مع ما نسبته 17.5% من يرون ان الخبرة المهنية للرئيس لا تساعده في مواجهة الصعاب وعدم التعاون في اداء الاعمال والوظائف المطلوبة من الموظفين، وهذا كله يقودنا الى ان خبرة الرئيس وظهوره كل مرة بالجديد يساعد على تدعيم وتنمية التعاون في أداء الأعمال بالكلية ،لأن له خبرة من خلال الجيدة في العمل فالرئيس هنا يعمل على التأثير في الموظفين بشكل جيد للتعاون في تأدية الأعمال والوظائف^(**).

^(*) على الرغم من المآخذ إلا أن مدرسة العلاقات الانسانية ظلت مرجعا هاما لكثير من البحوث التي اجريت فيما بعد ويفضلها تم اكتشاف جماعات العمل غير الرسمية التي تقوم بدور التأثير على الانتاج(حسان الجيلاني: 2015 ص 94)

^(*)مقابلة رقم 02 مع الامين العام يوم 06-05-2015 الساعة 10:10الى 10:45

^(**) يوضح برنارد سبب أهمية الرئيس فيما يلي: إعداد نظام اتصال للأنظمة التعاونية والعمل على حشد الجهود المطلوبة لتشغيل النظام والتركيز على حمل الافراد على التعاون ولوكان عن طريق الاوامر(ناصر قاسمي: 2014.ص 157)

الجدول رقم (12) يوضح العلاقة بين طبيعة سلوك الرئيس والمساعدة على تجاوز العقبات:

المجموع		العلاقات الشخصية		العلاقات الاجتماعية		الرسمية		طبيعة سلوك الرئيس المساعدة على تجاوز العقبات
ت	./.	ت	./.	ت	./.	ت	./.	
34	85	4	10	08	20	21	52.5	نعم
06	18	01	2.5	02	05	04	10	لا
40	100	05	12.5	10	25	25	62.5	المجموع

المصدر: س (9) س (34)

من خلال الجدول أعلاه الذي يبين العلاقة بين طبيعة سلوك الرئيس والمساعدة على تجاوز العقبات، لكي نستطيع أن نفهم سلوك الآخرين علينا أن ندرك الأسباب التي تدعوهم لأي فعل حتى نستطيع نعطي تفسيراً لأفعالهم.

فمن خلال الربط بين طبيعة سلوك الرئيس والمساعدة على تجاوز العقبات نجد ان الفئات التي يكون طبيعة السلوك رسمية تساعد على تجاوز العقبات تقدر بنسبة 52.5% وهذا راجع إلى أن طبيعة سلوك الرئيس مع الموظفين رسمية، وهذا إذا يحرص على وجود الرسمية في العمل إضافة إلى القوانين الصارمة التي يضعها الرئيس، وتطبيق الحق في القوانين ولأن الرئيس هنا يعمل على تحسين السلوك مقابل 2.5% وهي اقل نسبة تقر بأن طبيعة سلوك الرئيس تقوم على العلاقات الشخصية وتساعد على تجاوز العقبات، فتقوم العلاقات الشخصية المبنية على التعاون بين الموظفين فيما بينهم لأداء الأعمال، أي مساعدة الموظفين خاصة الموظفين الجدد وذلك مساعدتهم بتعريف نظام العمل بالتوجيه ومساعدتهم بالاندماج في العمل وتقديم إرشادات وتوضيحات عن العمل للموظفين.

الجدول رقم (13) يوضح العلاقة بين حرص الرئيس على تحقيق الاهداف الكلية والتضحية بالاهتمامات الشخصية من اجل العمل:

المجموع		لا		نعم		حرص الرئيس على تحقيق الاهداف الشخصية من اجل العمل
ت	./.	ت	./.	ت	./.	
21	52.5	01	2.5	20	50	نعم
19	47	01	2.5	18	45	لا
40	100	02	05	38	95	المجموع

المصدر: س(10)س(35)

إن تحقيق الأهداف التي يطمح إليها التنظيم لا بد من تخطيط أو إستراتيجية فعالة للوصول الى الاهداف المرجوة او التي يريدون تحقيقها، وبذلك يجب المواظبة والتضحية من أجل ذلك، فمن خلال الربط بين الحرص على تحقيق الأهداف والتضحية بالإهتمامات الشخصية من أجل مصلحة العمل يتناسب الحرص على تحقيق الأهداف مع التضحية من أجل الوظيفة ما نسبته 50% وهذا راجع الى الزيادة في العمل لتطوير الكلية، مع امكانية وقدرة الموظف ولتحفيزهم بالشكل المناسب للزيادة في العمل أكثر ، ووجود قوة أو دافع يحرك الموظف للزيادة في الوظيفة إضافة إلى التعاون والحماس و تتماشى هذه الشواهد الكيفية مع ما اقره الأمين العام بان هناك تعاون فاعلمية التعاونية بين الموظفين تشكل حيزا كبيرا فالفئات الفاعلة فيما بينها يتعاونون أثناء العمل عند وجود أعباء زائدة (*).

فالكلية هنا توجه طاقات وحاجات الكلية، ولكي تستطيع الكلية تحقيق اهدافها في مثل هذه الحالة عليها أن تبدوا قوية ومتشددة في مواجهة سلوك الافراد (***) أو الموظفين

(*)مقابلة رقم 02 مع الامين العام يوم: 06-05-2015 الساعة 10:10-10:45.

(**)تتعلق نظرية X من افتراض مؤداه ان الفرد العادي هو كسول بطبيعته لا يحبذ العمل ولا يعمل الا قليلا لا طموح له ويكره المسؤولية، اي انه يفضل ان يقاد بدلا من ان يكون قائدا كما ان الانسان منغلق داخليا لاتهمه اهداف المؤسسة وانما

العاملين بالكلية، وهذا مقابل ما نسبته 2.5% من يرون أن الرئيس لا يحرص على تحقيق أهداف الكلية وعدم التضحية بالاهتمامات من أجل العمل وهي فئة قليلة قد تكون فئة كسولة لا تحبذ العمل ولا تعمل إلا فلا وجود لطموح الرئيس وفقد يكون يكره الكلية أو العمل في الكلية ويكره المسؤولية، أو لا تهمة أهداف الكلية، وإنما تهمة ذاته فقط. كما أنه قد يرفض التغيير أو التحسين من مستوى الكلية وبهذا فان هذا كله يقودنا الى ان الرئيس يحرص على تحقيق اهداف الكلية والتضحية بالاهتمامات الشخصية من أجل العمل.

رقم (14) يوضح الثقة الجيدة بالرئيس وعلاقتها بالاستجابة لتوجيهات الرؤساء:

الثقة الجيدة بالرئيس		الاستجابة لتوجيهات الرؤساء	
نعم	لا	نعم	لا
ت	ت	ت	ت
./.	./.	./.	./.
26	05	30	12.5
08	01	10	02.5
34	06	40	15
65	75	75	75
20	25	25	25
85	100	100	100

المصدر: س(11)س(36)

يتحدد مستوى ثقنا سواء كانت تلقائية أو حذرة موجودة أو غير موجودة على ادراكنا لوجود توازن بين ما نعطي وما نأخذ(*)

تهمة ذاته فقط... وامام هذه الافتراضات تصبح الادارة مرغمة على التدخل لتوجيه طاقات الافراد وتحفزهم ومتابعة ومراقبة اعمالهم.... لكي تستطيع الادارة تحقيق اهدافها.(علي غربي واخرون:2007ص 212).

(*) إيرى دوغلاس ماكغريغور ان الثقة هي التأكد من ان الاخرين لن يميزوا علي ابداء، سواء تم هذا بقصد او بدون قصد، بتعمد او بدون تعمد بوعي او بدون وعي اي انني استطيع ان اضع موقفي في هذه اللحظة ومركزي وتقديري، لذاتي في هذه المجموعة، و حتى حياتي ذاتها في يد من اثق بهم وهم قائد الفريق واعضائه(عامر عوض: 2008،ص 165)

ومن خلال الربط بين الثقة الجيدة بالرئيس والاستجابة لتوجيهات الرئيس للعمل نجد أن الفئات التي لا تستجيب لتوجيهات الرئيس للعمل ما نسبته 60% وهذا راجع للثقة الجيدة بالرئيس إذ تكون هناك إتصال بين الموظفين والرئيس أوبين الموظفين والمرؤوسين لتزيد من ثقتهم أكثر في العمل، ولإنعدام الثقة سيؤدي الى فشل الفريق وانتشار المنافسة بينهم في الكلية لذلك يجب الوثوق سواء في الرئيس أوالمسؤولين لكي تكون إستجابة لتوجيهات الرؤساء، وكلما زادت أسباب الثقة بالرئيس زاد إحساس كل عضو بالراحة والطمأنينة داخل وظيفته(**) أي أن للموظفين والمرؤوسين كما انه يكون عادل في اوامره واصدار قراراته فيزيد ذلك من ثقة الموظفين بالرئيس وبذلك يعتمد او يزيد الموظف من تقديم القدرات والكفاءات التي لديه ومن خلال هذا يستجيب الموظفين لتوجيهات الرؤساء المقدمة لهم، مقارنة ما نسبته 02.5% من الذين يقرون بانه لا توجد ثقة جيدة بالرئيس وعدم الاستجابة لتوجيهات الرؤساء فمن خلال هذا نجد نظرة الموظفين للرئيس نظرة سلبية ولا يتقون به وهذا راجع الى عدم تبادل المعلومة وعدم وجود اتصالات بينهم اي بين الرئيس والموظفين وبهذا فان هناك ثقة جيدة بين الرئيس والموظفين وبهذا يستجيب الموظفين للتوجيهات التي يقدمها الرؤساء لهم.

جدول رقم(15) يوضح قدرة الرئيس على إقناع الآخرين وعلاقته بالتعاون في العمل:

المجموع		لا		نعم		قدرة الرئيس على الإقناع التعاون في العمل
ت	./.	ت	./.	ت	./.	
35	78.5	11	27.5	24	60	نعم
05	12.5	02	05	03	7.5	لا
40	100	13	32.5	27	67.5	المجموع

المصدر س(13)س(33)

(**) وقد حددت معالم نظرية لو ليام او تشي ثلاث مرتكزات اساسية تضمنت الثقة والمهارة والمودة (خليل محمد حسن الشماخ:2005، ص 16).

يوضح الجدول أعلاه قدرة الرئيس على إقناع الآخرين وعلاقته بالتعاون في العمل، فمن خلال الربط بين قدرة الرئيس على إقناع الآخرين وعلاقته بالتعاون في العمل والتي ترى بقدرة الرئيس على إقناع الآخرين وبالتالي يحقق أو يضمن التعاون في العمل بنسبة 60% وهي نسبة عالية جدا وهذا راجع إلى أن الرئيس له خبرة الإقناع والقدرة على التعامل مع الموظفين وله مهارات عالية في كيفية إيصال المعلومات والأفكار للموظفين وغرس روح التعاون بينهم، ولنجاح التعاون من الأفضل أن يكون أحد أهم أعمال الكلية وطرق عملها الأساسية بل ومن قيمها التي تكونت منذ نشأتها الأولى بحيث إن ترسخ هذه القيم في أذهان الموظفين يجعلها تصل إلى درجة الانتماء إلى الجماعة والولاء لها وحب العمل والتضحية والحفاظ على المعايير وسلامة الكلية وموظفيها^(*)، فعندما يكون تعاون بين الموظفين ينقص من اعباء العمل ومن الضغوط التي تواجههم أثناء تأدية العمل مقارنة ما نسبته 05% من الفئات الذين اقروا بعدم قدرة الرئيس على اقناع الآخرين وعدم التعاون في العمل وهذا راجع إلى عدم الوثوق في قدرات الرئيس وإمكانية وهي نسبة ضئيلة جدا مقارنة بالنسبة الأولى، ومن خلال كل هذا فإن الرئيس له خبرة أو قدرة كبيرة على اقناع الآخرين وغرس روح التعاون بين الفئات الفاعلة أو الموظفين للعمل أكثر بالكلية، لأداء العمل المطلوب والتعامل الجيد بين الموظفين^(**).

^(*) يتحقق التعاون في التنظيم الرسمي من خلال تجاذب الفاعلين فيما بينهم ومايتلقونه من أوامر وبين ما يصدر عن الرؤساء، وماقرضه النصوص القانونية، وماتضعه من قواعد الجزاء والعقاب (ناصر قاسمي: 2014، ص 152)

^(**) هذه التحليلات الكيفية متعلقة بالسؤال رقم 15 المأخوذ من استمارة استبيان.

جدول رقم (16) تجاوز الرئيس المصالح الذاتية لتحقيق المصلحة العامة وعلاقته باقتطاع زمننا اضافيا لتلبية احتياجات زملاء:

المجموع		لا		نعم		تجاوز الرئيس المصالح الذاتية اقتطاع زمننا اضافيا
ت	./.	ت	./.	ت	./.	
19	47.5	9	22.5	10	25	نعم
21	52.5	10	25	11	27.5	لا
40	100	19	47.5	21	52.5	المجموع

المصدر س(14)س(37)

من خلال الجدول الذي يوضح العلاقة بين تجاوز الرئيس المصالح الذاتية لتحقيق المصلحة العامة بإقتطاع زمننا إضافيا لتلبية احتياجات زملاء، وهذا ما يقدر بنسبة 27.5% من الذين يقرون بتجاوز الرئيس المصالح الذاتية لتحقيق المصلحة العامة، في حين يرون أن هناك عدم اقتطاع زمن إضافي وعدم تلبية إحتياجات الزملاء وهذا راجع للضغوط التي تواجه الموظفين في أدائهم للأعمال^(*) التي تؤثر على نفسية وجسمية الفئات الفاعلة التي تحدث لهم في ردود افعالهم وأثناء مواجهتهم للمواقف المحيطة والتي يمكن ان تمثل تهديدا لهم وبهذا لا يجد وقت أو زمن إضافي لمساعدة الموظفين الاخرين الذين لديهم أعباء إضافية في وظيفتهم وإضافة إلى أن هناك روتين في أداء الأعمال لدى الموظفين فهذا الروتين يمنع من أداء أعمال إضافية إلى تراكم الأعمال وعدم وجود زمن لمساعدة الاخرين، مقارنة ما نسبته 25%/ من الذين يقرون بعدم تجاوز الرئيس المصالح الذاتية لتحقيق المصلحة العامة، وعدم اقتطاع زمن اضافيا لتلبية احتياجات الزملاء وبهذا فقد تعود الى

^(*) أقدم تريكوت عام 1983 نموذجا لتفسير ضغوط العمل يوضح فيه اهم العلاقات التفاعلية التي تؤدي الى شعور المورد البشري بضغط العمل حيث يرى ان المورد البشري يبدا بالمقارنة مابين المتطلبات البيئية مثلا متطلبات العمل التي يجب عليه تحقيقها (شاطر شفيق: 2009-2010، ص 103).

ضغوط العمل أو الروتين و للتغلب عليها يستطيع الرئيس تجاوز المصالح الذاتية لتحقيق المصلحة العامة وبهذا يستطيع الموظف اقتطاع زمن اضافي لتلبية احتياجات زملاء.

ثالثا: النتائج العامة المتعلقة بالتأثير المثالي :

من خلال المعطيات الكمية والشواهد الكيفية التي جمعناها حول مظاهر التأثير المثالي وفي خضم مؤشرات والتي حددناها في كل من التحفيز و المعايير الأخلاقية وقوة الإقناع علاقته بالإيثار تمكنت الدراسة من تحليل واقع ومظاهر التأثير المثالي في واقع التنظيم وعلاقتها بمؤشرات منظومة الايثار و التي كانت النتائج كالآتي:

_التحفيز وتفعيل العملية التشاركية :

في كثير من الأحيان يلاحظ تفاوت الأفراد من حيث إستجابتهم والعوامل التي تؤثر على حافزيتهم ،أو دافعيتهم للعمل من موظف لآخر ،ومن مؤسسة لأخرى ،يمكن تحفيزه عن طريق الالقاء و الأجر إذ يلهب حماسه بالرؤيا المستقبلية ، والقائد الفعال يحسن عملية التحريك بإستعمال التحفيز فيقوم الموظفين لأداء العمل ذاتيا ،وعملية التحفيز من أهم أركان صناعة القائد والموظفين ،لهذا عمدت المنطلقات التسييرية للتنظيم مجال الدراسة لمعرفة العملية التحفيزية التي تساهم في تحفيز الموظفين وإبداء أفكارهم وتحفيزهم بالشكل المناسب للزيادة في العمل وتعزيز بناء العملية التشاركية كأداة فعالة وتحقيق مستوى أداء العاملين.

_التمسك بالمعايير الأخلاقية وتعزيز فرق العمل الجماعي :

تتسم المعايير الأخلاقية كغيرها من المعايير والتي تقوم على أنها مبنية على العلاقات سواء بين الرئيس و الموظفين والعكس صحيح، والتي تقوم على الثقة والاحترام بين الموظفين وكلما تزيد العلاقات بين الموظفين يزيدهم إحساس بروح الإنتماء للكلية وبذلك عمدت منطلقات التسييرية للتنظيم مجال الدراسة لمعرفة معايير أخلاقية وعلاقات تقوم في الحرص على بناء التنظيم وتعزيز فرق العمل الجامعي .

_مساهمة قوة الإقناع ومساعدة الفئات الفاعلة على الاندماج :

تتحدث كثيرا من الكتابات المتوفرة حول بناء القوة في المؤسسة نجد أنها تتحدث عن طبيعتها وطبيعة الأيديولوجيا والسياسات الممارسة، لتحقيق الإستغلال الأمثل للموارد البشرية، ورغم التباين الملحوظ حول إعتبار القيادة أداة توجيه و تحكم وضبط بإستثمار المورد البشري وكيفية إستغلالها على نحو عقلائي رشيد، لهذا عمدت المنطلقات للتنظيم مجال الدراسة لمعرفة مساعدة قوة الإقناع التي تساهم بمساعدة الموظفين أو الفئات الفاعلة على الاندماج .

الفصل السابع
علاقة التحفيز الإلهامي
بسلوك المواطنة التنظيمية

أولاً: الدفع الإلهامي (التحفيز)، والخصائص المهنية للفئات الفاعلة:

جدول رقم (17) يوضح علاقة خبرة الموظف وزيادة الوعي لدى الموظفين:

المجموع		من 15 سنة		من 10-14 سنة		من 5-9 سنوات		من 5 سنوات		خبرة الموظف زيادة الوعي
		ت	ت	ت	ت	ت	ت	ت	ت	
25	20	12.5	05	07.5	03	30	12	15	06	نعم
35	14	05	02	05	02	17.5	07	7.5	03	لا
100	40	17.5	07	12.5	05	47.5	19	22.5	09	المجموع

المصدر: س (5)س (17)

من خلال الربط بين الخبرة المهنية للموظف وزيادة الوعي نجد أن الفئات التي تتراوح خبرتها المهنية من (05 إلى 09 سنوات) أقرت بتناسب الخبرة المهنية مع زيادة الوعي بنسبة 30% وهذا راجع إلى أن للرئيس تأثيراً كبيراً على الموظفين ونجد أن من لديهم خبرة مهنية (من 05 سنوات إلى 09 سنوات) عند زيادة الوعي لدى الموظفين فخبرتهم المهنية جد عالية اذ يتغلب على الكثير من الصعوبات في العمل وذلك بواسطة الخبرة فالخبرة تلعب دور كبير وفعال في حل كثير من المشاكل التي تواجه الموظفين فبواسطة الخبرة يستطيع الموظف التجديد والابداع ويكون يعلم بطريقة العمل اي مفهومة وواضحة مقابل ومن (10 إلى 14 سنة) من الفئات الذين اقرروا بنسبة 05% بخبرة الموظف وزيادة العمل، وهي نسبة ضئيلة جدا ولكل موظف خبرة مهنية هي الفاعل الأول او العامل الأول لمساعدة الموظفين على كيفية القضاء على كل مواجهة او تصدي لكل ضغط

عمل يواجهه، ونسبته 05% من الذين يرون عدم زيادة الوعي ايضا لدى موظفي الكلية والذين خبرتهم تتراوح من (15 فاكثر).

ومن خلال كل هذا فان الخبرة المهنية او الفترة العضوية دور فعال فكما كانت للموظف خبرة مهنية تغلب على الكثير من الصعاب في العمل التي تواجهه، والموظف يعمل وفق منظور الكلية او ماتقوم عليه الكلية من قواعد واسس ومبادئ حيث لا نقيده بالعمل ويجب الإبداع في العمل إذ تعود المسؤولية هنا عن الموظف في تأدية العمل.*

جدول رقم (18) يوضح العلاقة بين المستوى التعليمي وغرس روح الفريق:

المجموع		جامعي		ثانوي		المستوى التعليمي غرس روح
ت	٪.	ت	٪.	ت	٪.	
19	47.5	16	40	02	05	نعم
21	52.5	18	45	03	7.5	لا
40	100	35	85	05	12.5	المجموع

المصدر س(4)س(20)

إستطاعت الدراسة أن تحصل على بيانات تكشف بدورها عن مستوى التعليم لدى الفئات الفاعلة بالكلية ومدى إرتباطه بغرس روح الفريق وبعد التعليم كعملية تغيير شبه

(⁴) يرى دوجلاس ماغريغور: إن الرقابة الخارجية اللطيفة والمستمرة والتهديد بالعباب ليس الوسيلة الوحيدة لتوجيه الجهود نحو الاهداف ولكن هناك غيرها, كما يمكن للإنسان ان يمارس بكفاءة نوعا من التوجيه والرقابة الذاتية في سبيل القيام بالأعمال وتحقيق الاهداف التي التزم بها(حسن رعد: 2004,ص 284)

دائم في السلوك الذي يحدث نتيجة الخبرة والتجربة ولا بد من توفر قدر من الخبرة في عملية التعلم كالملاحظة والتطبيق والقراءة للإسهام في أحداث تغيير. (*)

من خلال الربط بين المستوى التعليمي للموظف و غرس روح الفريق بين الموظفين نجد ان الفئات ذات المستوى التعليمي الذين اقرؤا بنسبة 45% من الذين مستواهم جامعي ولا يعملون على غرس روح الفريق رغم أن مستواهم عال جدا فرغم أن الأفراد ذو المستوى الجامعي وذو كفاءة وخبرة ومعرفة علمية، إلا أنهم لا ينمون روح الفريق أو الوحدة والتماسك الجماعي بين الموظفين فلا بد أن يحدث المستوى التعليمي الجامعي أن يحدث تغييرا في الكلية بهدف تنمية وتطوير وتعزيز روح الفريق أو العمل الجماعي بين الموظفين مقابل ما نسبته 5% من الذين أقرؤا بأن مستواهم ثانوي ويعملون على غرس روح الفريق بين الموظفين فرغم المستوى التعليمي الثانوي إلا أن هناك تماسك بين الفئات الفاعلة داخل الكلية، حيث أن الفئات الفاعلة وحدة متماسكة حيث تسود العلاقة القوية بين أفراد الفريق وتسهل الاتصالات الرسمية وغير الرسمية بينهم، ونتيجة لذلك ترتفع درجة الثقة بين أعضاء الفريق، ما يؤدي إلى التعبير عن الآراء والتنفس عن المشاعر بين أعضاء الفريق من دون حرج، وفي ظل هذا الجو تشبع حاجة الانتماء لدى الأشخاص، وتسود بينهم جو من الاحترام، كما يقوم عملهم في جو مريح قائم على المشاركة والتعاون، كما أن الجميع يلتزم باتخاذ القرارات وبهذا فالمستوى التعليمي يؤثر في غرس روح الفريق بين الموظفين.

(*) يحمل التعلم مفهوم التغيير فلا قيمة للتعلم دون أحداث التغيير في السلوك واستمرارية التغيير في السلوك، ومن الاتجاهات التي تفسر التعلم الاتجاه السلوكي والاتجاه المعرفي (عامر عوض 2008، ص 98).

جدول رقم (19) يوضح العلاقة بين السن وشعور الموظف بأهميته وأهمية العمل:

المجموع		اكثر من 50 سنة		من 40الى50 سنة		من 30الى40		اقل من 30 سنة		السن اهمية الموظف
ت	٪.	ت	٪.	ت	٪.	ت	٪.	ت	٪.	
23	57.5	01	02.5	03	07.5	15	37.5	5	12.5	نعم
17	42.5	0	0	02	05	11	2.5	03	07.5	لا
40	100	01	02.5	05	12.5	26	65	08	20	المجموع

المصدر س(19)،س(02)

إستطاعت الدراسة أن تحصل على بيانات تكشف بدورها على السن (الفئات العمرية) في الكلية ومدى إرتباطه بشعور الموظف و بأهميته وأهمية العمل الذي يقوم به الفاعل من خلال مدى تنوع القيادة من حيث الواجبات المطلوبة، ومن حيث كمية ونوعية العمل، فمن خلال الربط بين سن الموظف وأهميته وأهمية العمل نجد أن الفئات التي تتراوح سنها من (30الى40 سنة) أفرت بتناسب السن مع أهمية الموظف وأهمية العمل بنسبة 37.5% وهذا راجع إلى أن الموظفين فئة شبابية، وبهذا يغلب على الكلية عنصر الشباب إذ يكون الموظف في هذا السن مع بداية عمله لذلك يولي اهتمام كبير بالعمل المطلوب منه وبأهمية وجوده في العمل، وتأدية رغباته الشخصية فقط وبذلك يصنع أو يضع لنفسه أهمية كبيرة وبذلك تكون له رغبة في تأدية العمل وإتمامه على أكمل وجه وبذلك تحقق مايسعى إليه وما تسعى إليه الكلية مقابل إنعدامه بالنسبة للفئات التي تتراوح (أكثر من 50 سنة) فإنهم يرون بعدم تناسب السن مع أهمية الموظف وأهمية العمل وهذه الفئة تكون قد قدمت للكلية كل المجهودات وكل المبادرات.

ثانياً: الدفع الإلهامي وعلاقته بالسلوك الحضاري

جدول رقم (20): يوضح طموح الرئيس لتحقيق الأهداف بالقيم والأخلاقيات وعلاقتها بالإهتمام والحرص لإعطاء صورة ايجابية للكلية.

المجموع		لا		نعم		طموح الرئيس الاهتمام والحرص
ت	٪	ت	٪	ت	٪	
31	77.5	04	10	27	67.5	نعم
09	22.5	01	02.5	08	20	لا
40	100	05	12.5	35	87.5	المجموع

المصدر س (16) س (44)

يوضح الجدول أعلاه العلاقة بين طموح الرئيس لتحقيق الأهداف بالقيم والأخلاقيات والإهتمام والحرص لإعطاء صورة ايجابية للكلية، فيتضح ما نسبة 67.5% من الذين أكدوا على طموح الرئيس لتحقيق الأهداف بالقيم والأخلاقيات وهذا راجع إلى أن للرئيس هنا دور فعال في تفعيل الفئات الفاعلة، وتحسين أدائهم الوظيفي فالرئيس إذا لم يكن مؤمناً ومقتنعاً بأهداف المنظمة فإنه لا يستطيع ان يقنع الاخرين والافتناع بالاهداف وامكانية تحقيقها سوف يبعث على الحماس والتفاني لدى موظفي الكلية، فا لرئيس قد يكون مؤمناً بالهدف ومقتنع بإمكانية تحقيقه سوف يملأ نفوس مرؤوسيه وموظفيه بالحماس ويرفع من روحهم المعنوية ويجدد طاقاتهم ويدفعهم للمزيد من البذل والعطاء ، فالرئيس يضع الخطة المناسبة لرسم السياسة الكفيلة بتحقيق الاهداف المنشودة والغايات المأمولة لتحقيق الاهداف ، وعلى الرئيس ان يتصف بسمات معينة كالذكاء وسرعة

البديهية والحزم والمهارة الادارية (*) وبذلك يسعى الموظفون للإهتمام والحرص على إعطاء صورة ايجابية للكلية، وذلك بالاهتمام بأداء الأعمال وإتمامها على أكمل وجه، و مقابل ما نسبته 02.5% من الذين يقرون بعدم طموح الرئيس لتحقيق الاهداف بالقيم والأخلاقيات، وعدم الاهتمام والحرص لإعطاء صورة ايجابية وذلك يرجع إلى سلوك أو نظرة الموظفين بالكلية، وبذلك قد يكون عدم الاهتمام والإهمال من طرف الموظفين أنفسهم أو عدم الإهتمام بالكلية فانه يؤدي عمله وينتهي عند انتهاء فترة العمل، وبذلك فان للرئيس طموح كبير لتحقيق الاهداف بالقيم والاخلاقيات وللرئيس تاثير لاعطاء صورة ايجابية للكلية.

جدول رقم (21) يوضح العلاقة بين زيادة الرئيس الوعي والفهم لاهداف الكلية والمتابعة الجيدة لقراءة الاعلانات والمراسلات

المجموع		لا		نعم		زيادة الرئيس الوعي والفهم المتابعة الاعلانات
ت	٪	ت	٪	ت	٪	
26	25	06	15	20	50	نعم
14	35	03	7.5	11	27.5	لا
40	100	09	22.5	33	77.5	المجموع

المصدر س(17) س(42)

يوضح الجدول العلاقة بين زيادة الوعي والفهم والمتابعة الجيدة لقراءة الاعلانات والمراسلات فمن خلال ما نسبته 50% من الذين يقرون بزيادة الرئيس الوعي لدى

(*) يرى اصحاب النظرية التفاعلية ان: "السمات التي يملكها قائد معين كالذكاء وسرعة البديهية والحزم والمهارة الادارية والفنية التي اكتسبها لا تكفي لظهور القائد بل لا بد من اقتناع الحماية بهذه السمات والقدرات فالقائد الناجح هو الذي يستطيع ان يحدث التفاعل ويخلق التكامل مع افراد الجماعة، وهذا لن يتم الا بتعرف القائد على مشكلات الجماعة ومتطلباتها". (عامر عوض: 2008 ص 214).

الموظفين لأهداف الكلية والمتابعة الجيدة لقراءة الإعلانات والمراسلات وهذا راجع بان الرئيس له خبرة وكفاءة وقدرة على تحمل وتادية العمل على أكمل وجه ممكن، فلا شك أن طريقة سلوك الرئيس تؤثر بصورة مباشرة في سلوك الموظفين، إضافة إلى تحفيزهم والتأثير فيهم لزيادة الوعي والفهم للاهداف التي تسعى اليها الكلية، اضافة الى متابعة قراءة الاعلانات والمراسلات ،فكل موظف يقوم بقراءة كل جديد من الاعلانات التي تقوم بها الكلية سواء كانت تغييرات وتعديلات أو جداول أعمال للاطلاع على الأمور التي تجري داخل الكلية ،وما نسبته 7.5% من الذين أقروا بعدم المتابعة الجيدة لقراءة الإعلانات والمراسلات وهذه نسبة ضئيلة، وبذلك فان الرئيس يقوم على تدعيم ومساندة وزيادة الوعي والفهم لأهداف الكلية كما تكون متابعة جيدة لقراءة الإعلانات والمراسلات التي تطرحها الكلية أو تقوم بنشرها.

جدول رقم (22) يوضح الرئيس مصدر إلتزام وإخلاص وعلاقتها بتقديم اعمال زائدة.

الرئيس مصدر التزام		نعم		لا		المجموع	
ت	٪	ت	٪	ت	٪	ت	٪
13	32.5	09	22.5	22	55	40	100
10	25	08	20	18	45	40	100
23	57.5	17	42.5	40	100		

المصدر س (18)س(40)

والإلتزام يكون كاتجاه لدى الفرد يشتمل على رغبة أو شعورا قويا للبقاء في تنظيم معين، واستعدادا تاما لبذل جهود قوية لصالح ذلك التنظيم وإيماننا كاملا بالقيم التي

يتبناها التنظيم وقبولاً تاماً للأهداف التي يسعى لتحقيقها^(*)، فالرئيس مصدر التزام وإخلاص وهذا بنسبة 32.5% من الذين يقرون بأن الرئيس مصدر التزام وإخلاص بالكلية وبالتالي يحرص على مواعيد الحضور والاجتماعات كما نجده أنه ملتزم في وضع قرارات وتطبيق نظام أولي وأساسي داخل الكلية كما أن الرئيس لديه خبرة كافية وحريص على تأدية واجبات الكلية فهو يلتزم على تشجيع الموظفين وتحفيزهم وإرشادهم وتوجيههم وهذا يتناسب مع تأدية الأعمال الزائدة حتى ولو كانت هناك ضغوط فيجب بذل جهد كبير لانتهاء الأعمال قد يحققون جزء كبير مما تطمح إليه الكلية، مقابل ما نسبته 20% من الذين أقروا بعدم اعتبار أن الرئيس مصدر التزام وإخلاص وعدم تأدية أعمال زائدة بالنسبة للموظفين بالكلية أي أن كل موظف يؤدي عمله فقط.

فالرئيس بعد مصدر إلهام وإخلاص لتنمية قدرات ومهارات الموظفين أي أنه يؤثر عليهم من خلال الإلتزام بقواعد ومبادئ الكلية، ولذلك فإنهم يقومون بتأدية أعمال زائدة أو المتراكمة داخل الكلية.

^(*)ومن السلوكيات التي تنتج عن الإلتزام هي: تعكس تصرفات بعض التضحيات التي يقدمها الفرد في المنظمة إذ تبين تلك التصرفات المثابرة، وتوضح تلك الإلتزامات من قبل الأفراد تجاه منظماتهم من خلال ما يقدمونه من الوقت الشخصي من أجل الأنشطة المرتبطة بالمنظمة (عبدالحميد عبد الفتاح المغربي: 2007، ص 342).

جدول رقم (23) يوضح الرئيس مصدر الإلتزام وإخلاص وعلاقتها بالمشاركة في الاجتماعات.

المجموع		لا		نعم		الرئيس مصدر التزام المشاركة في الاجتماعات
ت	٪.	ت	٪.	ت	٪.	
22	55	04	10	18	45	نعم
18	45	03	07.5	15	37.5	لا
40	100	07	17.5	33	82.5	المجموع

المصدر س (18)، س(45)

لتحقيق الإلتزام التنظيمي بكل أشكاله يجب أولاً تحقيق الإلتزام الواعي، إذ يحقق الإلتزام بتطبيق النظام الاساسي في أي فريق عمل وذلك من خلال التوجيه والإرشاد والمراجعة المستمرة للمهام ووضوح القرارات وتطبيق النظام الأساسي واللوائح بعدالة وحزم^(*) ومن ذلك من أقرروا بنسبة 45% بأن الرئيس مصدر إلتزام وإخلاص بالكلية، ولتحقيق التزم للكلية يجب أولاً وأخيراً أن يسعى لتحقيق الإلتزام الواعي، وبالتالي يجب التزم الرئيس بمواعيد الحضور وبمواعيد الاجتماعات فالرئيس ملتزم في وضع القرارات وتطبيق النظام الاساسي للكلية وتطبيق اللوائح، وبما أن له خبرة في العمل فهو يلتزم بتشجيع الموظفين وتحفيزهم وإرشادهم وذلك بالاداء الجيد والإلتزام والانضباط في العمل يكون الرئيس قدوة حسنة او مثال جيد للموظفين وبالتالي يلتزم الرئيس بكل ما هو موجود في العمل ومتعلق بظروف الكلية :ومن ذلك لمشاركة في الاجتماعات التي تقوم بها الكلية وبالتالي فالعمل في جو مريح وغير رسمي قائم على المشاركة لا على التهديد، وقائم على التعاون

^(*) يعرف الإلتزام بأنه الايمان بقضية وفكرة التنظيم واهدافه وتحمل تبعات ذلك (عامر عوض: 2008، ص 155)

للوصول إلى الهدف للمنافسة، فالمشاركة تزيد من حماسهم وقدرتهم على العمل أكثر وبالتالي يجب على كل الموظفين المشاركة في الاجتماعات مع مرؤوسهم للايداء بأرائهم واقتراحاتهم لتحسين مستوى أداء الموظفين وتطوير وزيادة المهارات للعمل أكثر، وهذا ما يتماشى الشواهد الكيفية مع ما اقره رئيس المستخدمين يعمل الموظفين على الالتزام بمواعيد العمل اليومية والرسمية، ويعملون على المشاركة في حضور الاجتماعات مع المرؤوسين^(*) مقابل ما نسبة 7.5% من الذين يقرون بان الرئيس ليس مصدر الهام واخلاص، وعدم المشاركة في الاجتماعات وهذا قد يرجع الى عدم الاهتمام بالعمل وعدم الاحتكاك بالرئيس.

جدول رقم (24) يوضح اهمية الموظف واهمية العمل وعلاقته بالحرص على اعطاء صورة جيدة للكلية.

المجموع		لا		نعم		أهمية الموظف وأهمية العمل الحرص على اعطاء الصورة الجيدة للكلية
ت	٪	ت	٪	ت	٪	
23	57.5	03	07.5	20	50	نعم
17	42.5	02	05	15	37.5	لا
40	100	05	12.5	35	07.5	المجموع

المصدر س (19) س (46)

من خلال الجدول أعلاه، وبالرجوع إلى المعطيات الكيفية نلاحظ أن أهمية الموظف والعمل تقدر نسبتها 50% من الذين أقروا بأهمية الموظف وأهمية العمل الذي يتناسب مع الحرص على إعطاء صورة جيدة للكلية، وهذا راجع الى مكانة الموظفين وتحسينهم للعمل على القيام بكل الأعمال المطلوبة منهم، فلولا الموظف لما يكون هناك عمل

^(*)مقابلة رقم 01 مع رئيس المستخدمين يوم: 06-05-2015 الساعة 09:15 الى 10:00.

فالموظف يلعب دور أساسي وبناء في العملية التنظيمية أي بالكلية فهو الذي يقوم بإجراء أو تأدية الأعمال المطلوبة والمقدمة له، كما ان للعمل مكانة عالية، وهذا ما يتناسب مع الحرص على إعطاء صورة جيدة للكلية ولذلك يجب تحسين صورتها وتحسين أعمالهم وتطويرها وتنمية مهاراتهم قدراتهم في تحسين وتأدية الوظيفة مقابل ما نسبة 05% من الذين يرون بعدم اهمية الموظف وأهمية العمل وعدم الحرص على اعطاء صورة جيدة للكلية وهي نسبة ضئيلة جدا ممكن ان يعود ذلك الى عدم ثقة الموظف في نفسه وفي قدراته وعدم تنميتها.

جدول رقم (25) يوضح عمل الرئيس على غرس روح الفريق وعلاقته بأسلوب الرقابة:

المجموع		لا		نعم		يعمل الرئيس على غرس روح الفريق أسلوب الرقابة
ت	ت	ت	ت	ت	ت	
47.5	19	15	06	32.5	13	نعم
52.5	21	15	06	37.5	15	لا
100	40	30	12	70	28	المجموع

المصدر س: (20)، س(46)

التنظيمات تعمل جاهدة في مجال عمل بناء فريق العمل وتطوير وفعالية جماعات العمل أما لا منها بأن النجاح في إدارة فريق العمل هو نجاح مؤكد لتحقيق الأفراد ويعني بناء فرق العمل تنسيق سلوك اداء جماعة العمل لتحقيق أهداف المنظمة، ومن خلال المعطيات الكمية ما نسبته 37.5% من الذين اقررو بان الرئيس يعمل على غرس روح الفريق، فالرئيس يعمل على تماسك الموظفين إذ تسود بينهم العلاقة القوية بين وبذلك تسهل الاتصالات

الرسمية وغير الرسمية، وتنمية قدرات ومهارات وخبرات الموظفين والقيم والحاجات وبذلك يتوفر الانسجام بين افراد الفريق، والرئيس هو الذي يحفزهم أو يعمل على تنمية روح الفريق والتعاون والثقة والمودة ونشر المفاهيم الإيجابية بين الموظفين كالإخلاص والانضباط في العمل كما يعمل الرئيس على مناقشة وتحديد الاحتياجات للموظفين، وتخطيط وتحديد الاهداف ويزيد من تنمية مهارات الموظفين على غرس روح الفريق.

فيما يرون أنه لا يوجد أسلوب رقابة من قبل الرئيس والمرؤوسين في الكلية، مقابل ما نسبته 15% الذين يرون أن الرئيس لا يعمل على غرس روح الفريق وعدم وجود رقابة مسيرة بالكلية، ومن خلال هذا فالرئيس يسعى إلى بناء قوة جماعية او بناء فريق عمل يسعى الى تطوير وتحقيق أهداف المنظمة.

جدول رقم (26) يوضح التحفيز من قبل الرئيس لتحقيق الأهداف وعلاقته بالدفاع عن سمعة الكلية:

المجموع		لا		نعم		التحفيز من قبل الرئيس لتحقيق الاهداف الدفاع عن سمعة الكلية
ت	٪	ت	٪	ت	٪	
22	55	02	05	20	50	نعم
18	45	01	2.5	17	42.5	لا
40.	100	03	7.5	37	92.5	المجموع

المصدر س(22) س(45)

يوضح الجدول أعلاه التحفيز لتحقيق الأهداف وعلاقته بالدفاع عن سمعة الكلية ومن ذلك فان العملية التحفيزية تلعب دورا كبيرا في بناء وتحقيق الاهداف التي تطمح اليها المنظمة. ومن خلال الربط بين التحفيز من قبل الرئيس لتحقيق الأهداف وعلاقته بالدفاع عن سمعة الكلية يتضح من خلال الفئات التي أقرت بأن نسبته 50% بأن العملية التحفيزية من قبل الرئيس والذي يهدف إلى تحقيق الأهداف فالرئيس هنا يقدم كثير من التحفيزات

للموظفين لإظهار الجديد والعمل بالجد من أجل السير الجيد والحسن للعمل المطلوب من الموظفين. وقد تكون التحفيزات بتكريمات مثلا أحد الموظفين الدائمين على العمل والذين يقومون بواجبهم الوظيفي على أكمل وجه ممكن^(*) إضافة إلى الدفاع عن سمعة الكلية وتحسين صورتها في أكمل صورة ممكنة مقابل 2.5% والتي ترى بعدم التحفيز من قبل الرئيس لتحقيق الاهداف وعدم الدفاع عن سمعة الكلية فالرئيس يحفز الموظفين لتحقيق الأهداف إضافة الى ان او عدم الدفاع من قبل الموظفين عن سمعة الكلية والتحسين صورتها بالقول والفعل.

جدول رقم (27) يوضح عمل الرئيس على إثارة الحماس للموظفين وعلاقتها بالحرص على حضور اللقاءات والندوات.

المجموع		لا		نعم		يعمل الرئيس على إثارة الحرص الحضور
ت	ت	ت	ت	ت	ت	
60	24	32.5	13	27.5	11	نعم
40	16	22.5	09	17.5	07	لا
100	40	55	22	45	18	المجموع

المصدر :س(23)س(43)

يوضح الجدول أعلاه عمل الرئيس على إثارة الحماس للموظفين وعلاقتة بالحرص على حضور اللقاءات والندوات، فمن خلال الربط بين اثاره الحماس للموظفين وعلاقته بالحرص على حضور اللقاءات والندوات ومن الفئات التي ترى بعدم عمل الرئيس على اثاره الحماس للموظفين ما نسبته 32.5% لان الرئيس هنا لا يبادر بالجديد من اجل اثاره الحماس او وضع لمسات جديدة لتثير في الموظف الحماس وروح العمل بل بالعكس. وهذا راجع الى عدم احتكاك الرئيس بالعاملين ومعرفة احتياجاته او قدراته وهذا راجع الى الاسلوب الذي

^(*)مقابلة 02 مع الامين العام يوم: 06-05-2015 الساعة 10:10 الى 10:45 .

يتبعه او يقوم به الرئيس وعدم الحوار والتشاور بينهم اضافة الى ان الرئيس لا بد ان يقوم بعملية تحفيز لانجاح وسير العمل وهذا كله راجع لكفاءة وقدرة الرئيس على التحسين والتطوير حضور لقاءات والندوات التي تقوم بها الكلية لتحسين مستوى الفئات الفاعلة فيجب على الموظف ان يحرص دائما على حضور الندوات التي تقيمها الكلية، فالرئيس يعمل على إثارة الحماس للموظفين والحرص على حضور اللقاءات والندوات التي تكون على الكلية مقابل ما يرون ما نسبته 17.5% الذين يرون بان الرئيس يعمل على اثاره الحماس للموظفين ولا يحرص على حضور الندوات واللقاءات.....

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالدفع الإلهامي :

منة خلال المعطيات الكمية والشواهد الكيفية التي جمعناها حول مظاهر الدفع الإلهامي وفي خضم الصياغات التي حددناها في كل من العمل الابداعي الابتكاري وتناول المواقف بوجهات نظر جديدة وعلاقته بالدفع الإلهامي تمكنت الدراسة من تحليل واقع ومظاهر الدفع الإلهامي في واقع التنظيم وعلاقتها بالسلوك الحضاري تمكنت الدراسة من تحليل واقع التنظيم وعلاقته بمؤشرات منظومة وعي الضمير التي كانت النتائج كالتالي :

_تتمين العمل الابداعي الابتكاري وتفعيل الالتزام :

ليست هناك عملية واحدة يمكن النظر اليها على انها العملية الابداعية ،فتوجد العملية الابداعية لدى الموظفين و ليست امرا مقصورا على ثقة، فلدى كل الافراد المعرفة والمزوجة والدافعية، اذ تمثل العملية الابداعية الى اختلاف في اشكال المنظمة المختلفة من بناء العملية الإبداعية لهذا، عمدت المنطلقات التسييرية للتنظيم مجال الدراسة المعرفة العلمية مما يؤدي الى عدم وجود عملية ابداعية بالكلية والتي لا تؤثر على عملية الالتزام العام داخل الكلية وهذا ما يؤدي الى عدم تعزيز الالتزام.

_تتاول المواقف بوجهات نظر جديدة واستقرار الفاعلين :

يحرص الموظفين دائما على تأدية اعمالهم على اكمل وجه ممكن ،و الاعمال الاضافية التي يقومون بها واخذ المواقف التي تحدث بالكلية بوجهة نظر اخرى وبذلك تسعى الكلية الى تقديم اعمالهم من منظور جيد واعطاء نظرة اخرى للأخرين ،لهذا عمدت المنطلقات التسييرية للتنظيم مجال الدراسة بعدم تتاول المواقف الجديدة لاستقرار الفاعلين وتحقيق مستوى أدائهم.

_التفكير لابتكاري و المشاركة في اتخاذ القرارات :

يعتبر التفكير لابتكاري كمبادأة يبيديها الفاعل في قدرته على التخلص من السياق العادي للتفكير ،فالفاعل قد يتخلص من الأفكار العادية التي يتبعها ويظهر أفكار إبداعية أخرى أو ابتكارات تقوم على مل يطمح أو يصبو إليه المنظمة ،أو يريد الفاعل أن يحققه في حد ذاته بالمنظمة لهذا عمدت المنطلقات التسييرية للتنظيم مجال الدراسة بعدم وجود التفكير الابتكاري للفاعلين في الكلية .

الفصل الثامن

علاقة الاستثارة الفكرية

بسلوك المواطنة التنظيمية

أولاً : الاستشارة الفكرية والخصائص المهنية للفئات الفاعلة

جدول رقم (28) يوضح علاقة المستوى التعليمي بتجنب الرئيس النقد في حالة حدوث أخطاء.

المجموع		جامعي		ثانوي		المستوى التعليمي	
ت	%	ت	%	ت	%	الرئيس تجنب النقد عند الحدوث الأخطاء	الرئيس تجنب النقد عند الأخطاء
22	85	19	47.5	03	7.5	نعم	نعم
18	45	16	40	02	05	لا	لا
40	100	35	85	05	12.5	المجموع	المجموع

المصدر: س(4) س (28)

من خلال المعطيات الإمبريقية للدراسة الميدانية وعلاقته بالمستوى التعليمي للموظفين بتجنب الرئيس النقد استطاعت الدراسة أن تحصل على بيانات تكشف بدورها عن مستوى التعليم لدى الفئات الفاعلة بالكلية ومدى علاقته بتجنب الرئيس النقد .

من خلال الربط بين المستوى التعليمي للموظف وتجنب الرئيس النقد في حالة حدوث الأخطاء نجد أن الفئات ذات المستوى الجامعي والتي كانت نسبتها 47.5 % الذين يقرون بتجنب الرئيس النقد عند حدوث الأخطاء فقد يكون الذي مستواهم جامعي يكون أصحاب كفاءة وقدرة .

فالمستوى التعليمي يلعب دور كبير ، وكلما كان المستوى التعليمي عال كلما زادت خبرته في الوظيفة ، و أدائه للعمل ،مقابل 05 % من الذين مستواهم ثانوي الذين اقرروا أن الرئيس لا يتجنب النقد عند حدوث أخطاء وبذلك فالمستوى التعليمي يؤثر في تجنب الرئيس الثقة عند حدوث أخطاء وكل هذا قد يرجع إلى الكفاءة أو الخبرة والمهارة التي يكون لديهم بها لكفاءة والخبرة هنا لها دور كبير وفعال في إحداث ردود أفعال الرئيس التي يتخذها عند حدوث

الأخطاء ومن خلال الشواهد الكيفية مع ما اقره رئيس المستخدمين : " عند حدوث خطأ داخل العمل يقوم الموظف بتصحيحه دون أن يصل للأمين العام^(*) وذلك لتجنب النقد من طرف الرئيس .

جدول رقم (29) يوضح علاقة المستوى التعليمي بتوكيل الرئيس المهام للمرؤوسين والالتزام بمواعيد العمل .

المجموع		جامعي		ثانوي		المستوى التعليمي
ت	%	ت	%	ت	%	توكيل الرئيس المهام للمرؤوسين
29	72.5	25	62.5	04	10	نعم
11	27.5	10	25	01	02.5	لا
40	100	35	87.5	05	12.5	المجموع

المصدر س(4) س (30)

من خلال الجدول أعلاه الذي وضح العلاقة بين المستوى التعليمي وتوكيل الرئيس المهام للمرؤوسين، استطاعت الدراسة أن تحصل على بيانات تكشف بدورها عن مستوى التعليم لدى الفئات الفاعلة، والتي كانت نسبتها 62.5% الذي يقرون بأن الرئيس يوكل المهام للمرؤوسين، لأن المستوى الجامعي أو هذه الفئة هي فئة مثقفة يستطيع الرئيس الثقة فيهم وتحقيق ما يطمح إلى تحقيقه والفئات الجامعية هي أعلى مستوى التي تكون لها قدرات ومهارات فيستطيع المرؤوسين بذلك وخلال هذا المستوى أن يتحمل المهام الموكلة إليهم من قبل الرئيس، وهذا ما اقره رئيس المستخدمين بأن تعامل الرئيس مع المرؤوسين بطريقة التواصل والحوار معهم مثلا الإجتماع بهم، وبهذا قد تكون تكونت لديهم علاقات إجتماعية وإنسانية، فقد يكون الرئيس أيضا ضغوط مهنية زائدة، وبذلك فالروح المعنوية والثقة بين العاملين ورفع مستوى الشعور بالرضا وينعكس ذلك على الاستقرار في الحياة العملية

^(*)مقابلة رقم (1) مع رئيس المستخدمين يوم 06-05-2015. الساعة 09:15 الى 10:10

بالمنظمة، وتحقيق الأداء المتميز والإصرار على القيام بعمل له أهمية على الرغم من ضغوط العمل المرتبطة به ، وبذلك فالرئيس يوكل المهام للمرؤوسين مقابل ما نسبته 2.5% من الذين مستواهم ثانوي هي نسبة ضئيلة جدا ، وبذلك عدم توكيل الرئيس المهام للمرؤوسين ومن خلال هذا فالمستوى الجامعي له اثر كثير على توكيل الرئيس بمهام للمرؤوسين .

ثانيا: الاستشارة الفكرية وعلاقتها بوعي الضمير

جدول رقم (30) يوضح العلاقة بين تشجيع الرئيس للتعبير عن الأفكار وأداء الواجبات الوظيفية

المجموع		لا		نعم		تشجيع الرئيس للتعبير عن الافكار اداء الواجبات الوظيفية
%	ت	%	ت	%	ت	
57.5	23	05	02	52.5	21	نعم
42.5	17	02.5	01	40	16	لا
100	40	07.5	03	92.5	37	المجموع

المصدر س (25) س (52)

يمكن أن يحدث التفكير الإبداعي بالصدفة كما انه يمكن أن يتم بشكل متعمد فبدون استخدام أي أساليب لتنمية التفكير الإبداعي لازال هناك مجال لتقديم أفكار جديدة ومبتكرة وعادة ما تحدث بالصدفة البحتة^(*) فمن خلال هذه المنطلقات ومن خلال الربط بين تشجيع الرئيس للتعبير عن الأفكار أداء الواجبات الوظيفية والتي بتشجيع الرئيس للتعبير عن الأفكار بنسبة 52.5% وتمثل نسبة عالية وهذا راجع إلى إبداء آراء واقتراحات والتشجيع

^(*) من خلال الممارسة يصبح التفكير الإبداعي عملية مستمرة تحدث طوال الوقت والتفكير الإبداعي المستمر يترتب عليه تعظيم كل من التفكير الإبداعي الذي يحدث بالصدفة وأيضا التفكير الإبداعي (عبد الحميد عبد الفتاح المغربي 2007ص

على التطوير والإبداع لتحسين العمل، ومن خلال هذا فان الرئيس يستمع لانشغالات وأراء الموظفين وبذلك فله إحتكاك كبير بالعاملين لأداء الواجبات الوظيفية لذلك فهو يسعى إلى تقديم تحفيزات تعمل على الأداء الجيد بالكلية وذلك على تفجير الطاقات والقدرات الإبداعية^(*) وإظهارها في الواقع التنظيمي للكلية ، كما تلعب خبرة الرئيس ومقدرته على التشجيع الموظفين دورا أساسيا وفعالا في تفجير وتنمية التفكير الإبداعي داخل الكلية، وبذلك تنتشر المنافسة بين الموظفين لإبداء قدراتهم الإبداعية، مقارنة ما نسبته 2.5% من الذين اقروا بعدم تشجيع الرئيس للتعبير عن الموظفين وعدم إبداء الحلول وتتماشى هذه الشواهد الكيفية مع من اقره رئيس المستخدمين " يبدي الموظفين حولا والتشجيع عن التعبير عن الأفكار والآراء المطروحة لدى الموظفين^(**)

جدول رقم (31) يوضح العلاقة بين إعطاء الرئيس الحلول وتقديم المبادرات لتحسين العمل

المجموع		لا		نعم		إعطاء الرئيس حلول تقديم المبادرات لتحسين العمل
%	ت	%	ت	%	ت	
60	24	17.5	07	42.5	17	نعم
40	16	10	04	30	12	لا
100	40	72.5	11	72.5	29	المجموع

المصدر: س (26) س (51)

يوضح من خلال الجدول السابق العلاقة بين إعطاء الرئيس الحلول وتقديم المبادرات لتحسين العمل وهذا راجع إلى ما نسبته 42.5% الذين يرون أن الرئيس يقوم بإعطاء

^(*) فيري دوفلاس ماريغور في نظرية Y قدرة الفرد العادي على ممارسة الإبداع والتطوير والخلق هي قدرة منتشرة بين الافراد (ضيف رعد: 2004..ص204)

^(**)مقابلة رقم 1 مع رئيس المستخدمين يوم 506 2015 الساعة 19:15 الى 1:10

الحلول وهذا راجع إلى أن الرئيس له الدرة على طرح أفكار وتقديم الدلائل والإقتراحات مع الموظفين، فقد يكتسب مهارات التي ترتبط وتؤثر على الموظفين فمهارته القدرة على الأداء الجيد في حدود التخصص، كما نجد أن له قدرة على التعامل مع الموظفين ويعمل على إفساح المجال للموظفين لإظهار روح الابتكار فيما يقومون به ، وخلق الإحساس لديهم بالاطمئنان والاستقرار في العمل، وتلبية طلباتهم وإشباع حاجاتكم وبذلك فله القدرة أو القيادة على توزيع العمل على الموظفين توزيعاً عادلاً وإعداد وتطوير كفاءات بشرية لتحقيق انجاز الأعمال على أفضل وجه ممكن(*) ونجد ما نسبته 10% من الذين لا يعطيهم الرئيس حلول وعدم تقديم المبادرات لتحسين العمل ، وهذه النسبة ضئيلة قد يكون عد من الموظفين لتزويده بالاقترحات والحلول للمشاكل التي يقعون فيها لأداء أعمالهم لا يتقون به ثقة جيدة وبذلك فللرئيس دور فعال وقيادة عالية في تحسين صورة الكلية وبذلك يساعد الموظفين على تقديم المبادرات لتحسين العمل .

جدول رقم (32) يوضح العلاقة بين الإبداع والابتكار بأداء الواجبات الوظيفية

المجموع		لا		نعم		يبحث الرئيس على الإبداع والابتكار إداء الواجبات الوظيفية
%	ت	%	ت	%	ت	
25	30	05	02	70	28	نعم
75	10	2.5	01	24.5	09	لا
100	40	7.5	03	92.5	37	المجموع

المصدر س (27) س (52)

في كثير من المنظمات تكون قيادات لها مستوى عال من التقدير والاحترام وهذا يرجع إلى ثقة الموظفين أو العاملين بتلك المنظمات وهؤلاء القادة تكون لهم كفاءات فكرية عالية

(*)نظرية السمات: يرى اصحاب هذه النظرية ان اله قد منح قلة من الاشخاص بعض الخصائص والسمات والميزات التي لا يتمتع بها غيرهم وهذه السمات التي تؤهلهم لقيادة المجموعة والتأثير في سلوك افرادها (عامر عوض .2008.ص209)

تقودهم إلى تنمية روح الإبداع والابتكار لدى الموظفين وبذلك فإن الجدول السابق يوضح العلاقة بين الإبداع والابتكار وبأداء الواجبات، إذ ترى مجموعة الفئات بأن حث الرئيس على الإبداع والابتكار، وما نسبته 70 % وهذا راجع إلى أن الرئيس له الخبرة والقدرة على إنتاج طاقات إبداعية وإظهار روح الابتكار وبهذا فله كفاءة فكرية عالية لتدعيم وتطوير مهارات الموظفين بالكلية، وبذلك فالرئيس هنا هو المسؤول الوحيد والأول الذي تحت رئاسته يلجؤون لملاحظته في أعماله وتصرفاته(*) وكل هذا يساعده على أن يحفز أو ينشر على أداء الواجبات الوظيفية والعمل أكثر من أجل بناء أكبر للكفاءة مقابل ما نسبته 2.5 % وهي نسبة قليلة جدا مقارنة بالنسبة الأولى وهنا يقولون بأن الرئيس لا يحث على الإبداع والابتكار في أداء الواجبات الوظيفية، ومن خلال هذا فقد يكون الموظفين لا يسعون إلى تحسين أو تقديم الأفضل، وبذلك قد يكون همهم الوحيد العمل فقط ومن خلال كل هذا، فالرئيس يحث على الإبداع والابتكار في أداء الواجبات الوظيفية لان له قدرة الإقناع والحوار والتشاور وله كفاءة فكرية عالية تؤثر عالية تؤثر في الموظفين .

جدول رقم (33) يوضح العلاقة بين تجنب الرئيس عند حدوث الأخطاء بتقديم مبادرات

لتحسين لعمل .

المجموع		لا		نعم		تجنب الرئيس النقد تقديم مبادرات لتحسين العمل
%	ت	%	ت	%	ت	
5	22	15	06	40	16	نعم
45	18	12.5	05	32.5	13	لا
100	40	27.5	11	72.5	29	المجموع

المصدر س (28) س(51)

(*) من أهم عناصر القيادة ذاته (الرئيس) خبراته السابقة. أهدافه وطموحاته وتكوينه وتأهيله العلمي وقدراته ومؤهلاته وأساليبه في العمل واتجاهاته بالنسبة للآخرين" (فاروق عبده فيله وآخرون: 2005ص248)

يوضح الجدول السابق تجنب الرئيس النقد عند حدوث الأخطاء وعلاقته بالحرص على الحضور الدائم للعمل فكثيرا ما تحدث أخطاء أثناء العمل وهذه الأخطاء تؤدي في كثير من الأحيان إلى النقد من قبل الرئيس للموظفين وقد يكون النقد قاسيا على الذين إرتكبوا الأخطاء .

ومن خلال هذا ما نسبته 40% من الذين يرون أن الرئيس يتجنب النقد عند حدوث الأخطاء وهذا راجع إلى أن الرئيس هنا يتجنب النقد وذلك لأن له خبرة لكسب ثقة الموظفين وتحسسيهم بروح الانتماء للكلية دون تأنيبهم أو تحسيسهم بالذنب عند وقوع الخطأ وبهذا رؤية الموظفين للرئيس بنظرة ثقة الاحترام بل من خلال الكيفية مع ما أقره رئيس المستخدمين عند حدوث أخطاء داخل العمل يقوم الموظف بتصحيحه دون أن يصل للاميين العام" (*) ومن خلال هذا يقرون بتقديم مبادرات لتحسين العمل فلا بد من تحسين فعالية وأداء الموظفين الذين يعملون معا في جماعة من أجل الزيادة في تماسك الفريق وبالتالي تحسين العمل وتطوير أدائهم بالكلية (***) في حين أقرت ما نسبته 12.5 % بعدم تجنب الرئيس النقد عند حدوث الأخطاء وتقديم مبادرة لتحسين العمل وتطويرها لإظهار قدراته وابتكاراته وإبداعات التي تساعده على تحسين العمل والأداء الجيد.

(*)مقابلة رقم (1) مع رئيس المستخدمين يوم 06-05-2015. الساعة 09:15 الى 10:10

(**) حتى يكون الأداء ناجحا وفعالاً لا بد أن توفر فيه مجموعة من الخصائص تتمثل في الكفاءة العلمية والاستعداد والتخطيط

للعمل وتحديد اهدافه والعمل على تنفيذ مخطط بجد وصراحة من اجل تحقيق الاهداف المسطرة (بوفلجة

غيات:2015،ص151)

جدول رقم (34) يوضح معرفة الرئيس لاحتياجات الموظفين وعلاقتها بالتقيد بالأنظمة واللوائح الخاصة بالوظيفة .

معرفة الرئيس لاحتياجات الموظفين		لا		نعم		التقيد بالأنظمة واللوائح
ت	%	ت	%	ت	%	
09	22.5	01	02.5	10	20	نعم
25	62.5	01	12.5	30	80	لا
34	85	06	15	40	100	المجموع

المصدر (س29،س50)

من خلال الجدول أعلاه يتضح معرفة الرئيس لاحتياجات الموظفين وعلاقتها بتنفيذ اللوائح الخاصة بالمنظمة ، وكثير من الرؤساء من يساعد الموظفين على تلبية إحتياجاتهم ومتطلباتهم وذلك عن طريق الحوار والاحترام وتوفير جو العمل بجدية في العمل عن طريق العطاء والرد ،وما نسبته 62.5 % من الذين يقرون بمعرفة الرئيس لاحتياجات الموظفين وهذا راجع إلى أن الرئيس بخبرته المهنية ومستوى كفاءته العلمية يقوم بغرس أفكار ومعرفة، و ما لدى الموظفين من احتياجات ومتطلبات وذلك من خلال احتكاكه بهم والاستماع لانشغالاتهم وطرح أفكارهم داخل العمل والتعامل مع الموظفين بطريقة سلسلة والرئيس فهو الذي يتمتع بالقدرة على تنويع أسلوبه القيادي وإختيار الأسلوب الأنسب لكل موقف فبذلك تكون له رقابة على الموظفين لمعرفة احتياجاتهم (*) ، وبذلك يرى الموظفين عدم التقيد بالأنظمة واللوائح التي تقدمها الكلية وذلك لعدم الإهتمام من قبل الموظفين مقابل ما نسبته 2.5 % من الذين يرون معرفة الرئيس لاحتياجات الموظفين وهي نسبة ضئيلة جدا في حين أن الموظفين يعملون على التقيد بالأنظمة واللوائح التي تطبقها الكلية وبالتالي فالرئيس له

(*) ترى النظرية أن الرقابة الخارجية للصيقة والمستمرة والتهديد بالعقاب ليس الوسيلة الوحيدة لتوجيه الجهود نحو الاهداف ولكن هناك غيرها كما يمكن للإنسان أن يمارس بكفاءة نوعا من التوجيه والرقابة الذاتية في سبيل القيام بالأعمال وتحقيق الأهداف التي التزم بها " (حسن رعد :2004،ص284)

قدرة المعرفة لإحتياجات الموظفين وليس له تأثير على أن يجبر الموظفين على التقيد بالأنظمة واللوائح.

جدول رقم (35) يوضح العلاقة بين توكيل الرئيس المهام للمرؤوسين والالتزام بمواعيد العمل.

المجموع		لا		نعم		توكيل المهام للمرؤوسين الالتزام بمواعيد العمل
ت	%	ت	%	ت	%	
29	72.5	08	20	21	52.5	نعم
11	27.5	03	7.5	08	20	لا
40	100	11	27.5	29	72.5	المجموع

المصدر (س 30، س48)

يقوم الرئيس بالمهام والأعمال إضافة إلى زيادة أعباءهم هذه المهام فيوكلها للمرؤوسين الآخرين الذين يقومون بالعمل، كما على الموظفين الالتزام بالعمل ومواعيد الحضور فلتحقيق الالتزام الكامل يتوجب تحقيق الالتزام الواعي من خلال الالتزام الفكري والسلوكي والهيكلية (*) فمن خلال الربط بين توكيل الرئيس المهام للمرؤوسين وعلاقته بالالتزام بمواعيد العمل قدر ما نسبته 52.5 % والتي ترى بتوكيل المهام للمرؤوسين وبذلك فان الرئيس له ثقة في المرؤوسين، وله ثقة في قدراتهم ومهاراتهم ذلك من خلال التعامل المتواصل معهم أي الاجتماع بهم، وتكوين علاقات إجتماعية وإنسانية معهم ومن ذلك يوكل المهام لهم لأنه قد تكون له ضغوط عمل زائدة أو ضغوط أخرى لتوكيل مهامه للمرؤوسين الآخرين أو يرجع

(*) والالتزام داخل منظومة العمل وأهميته ما يلي : المراجعة المستمرة للمهام والتكليفات ووضوح القرارات والتكليفات وتطبيق النظام الاساسي واللوائح بعدالة وزم وتشجيع الأعضاء وتحفيزهم والإشادة بالأداء الجيد (عامر عوض 2008، ص156)

إلى أن الرئيس يستطيع التأثير في مرؤوسيه باستخدام وسيلة الحوافز سواء ايجابيا أو سلبا، فهو يشركهم في اتخاذ القرارات سيشارك ويسال ويحاور ويحدث المرؤوسين ، فمن خلال هذا كله نجد أن المرؤوسين لهم ثقة جيدة برؤسئهم فمن خلال هذا كله نجد أن الموظفين في الكلية يلتزمون بمواعيد العمل اليومية وتأدية العمل أو الوظيفة على أكمل وجه وبأحسن طريقة في مقابل ما نسبته 7.5% من الذين يقرون بأن الرئيس لا يوكل المهام للمرؤوسين وهذا يرجع إلى نظرة الموظفين لرئيس وعدم معرفة العلاقة الموجودة بينه وبين المرؤوسين وعدم الإلتزام بمواعيد العمل وهذه الفئة قليلة ومن هذا فان الرئيس يعمل على توكيل المهام للمرؤوسين في حين يلتزم الموظفين بمواعيد .

جدول رقم (36) يوضح العلاقة بين إتاحة الرئيس الفرصة لحل المشاكل والحرص على الحضور الدائم حتى عند وجود الأعذار.

المجموع		لا		نعم		إتاحة الفرصة للرئيس في حل المشاكل الحرص على الحضور الدائم
%	ت	%	ت	%	ت	
25	30	17.5	07	15	06	نعم
75	10	37.5	15	30	12	لا
100	40	55	22	45	18	المجموع

المصدر (س31.س52)

كثيرا ما تحرص الإدارات على إعطاء فرص كثيرة ومتنوعة ومن خلال هذا فإتاحة الفرصة للموظفين لإتاحة المشاكل تزيد من القدرة والمهارة وإذا ما كانت المشكلة نابعة من اتجاه عالم أكثر منها أفعال محددة فانه من الصعب التعامل معها .

فمن خلال ذلك اقروا ما نسبته 37.5 % من الذين يرون أن الرئيس لا يتيح الفرصة للموظفين لحل المشكلات فالرئيس له الكفاءة والقدرة لحل المشاكل التي تواجه الكلية بدون

أن يتيحها للموظفين الرئيس له أسلوب في حل المشاكل معناه انه يزيد من قدراته على تحقيق الأهداف والوصول إلى النتائج وحل المشاكل لا يأتي عفويا أو عشوائيا بل يحتاج إلى منطق في تحديد المشكلة ووصفها بدقة وأساليب لتحليل المشكلة إلى مكوناتها وأجزائها والمتشابهة والقدرة على تمييز المشكلة الرئيسية من المشكلات الفرعية ومهارة البحث عن البدائل وأخيرا معيار اختيار البديل الأفضل ولرئيس دور فعال في مواجهة المشكلات التي تواجههم دون اللجوء إلى الموظفين وبذلك نجد أن بعض الموظفين لا يحرصون على الحضور الدائم حتى عند وجود الأعذار فهنا الموظفين يرون أنهم يقدمون بوظيفتهم حتى وان كانت هناك ظروف غير مساعدة مقابل 15% من الذين يرون أن الرئيس يتيح الفرصة للموظفين لحل المشكلات مع حرص الموظفين على الحضور الدائم عند وجود الأعذار وبذلك ممكن أن يستعين الرئيس بأصحاب الكفاءة والقدرة على مساعدته لتقديم اقتراحات ومعلومات لحل بعض المشكلات .

ثالثاً: النتائج العامة المتعلقة بالاستشارة الفكرية

من خلال المنطلقات الإمبيريقية واستناداً للمعطيات الكمية والشواهد الكيفية المجمعّة حول مظاهر الاستشارة الفكرية في خضم مؤشراتنا التي حددناها في قيمة العمل الجماعي و الاصلة الفكرية وعلاقته بوعي الضمير تمكنت الدراسة من تحليل واقع ومظاهر الاستشارة الفكرية في واقع التنظيم وعلاقتها بمؤشرات منظومة ووعي الضمير والتي كانت النتائج كالتالي:

- قيمة العمل الجماعي وبناء الانضباط:

يقوم الأفراد بأداء أعمالهم في جماعات وتتشأ بين الموظفين في هذه الجماعات علاقات عمل وتتكون بينهم صلات وروابط شخصية واجتماعية، وتكمن أهمية العمل الجماعي في أنه يوفر للموظفين فرصة التآلف والتعاون، والذي يؤدي بدوره إلى التعاون والمساعدة كما أن قيمة العمل الجماعي يساعد على تخفيف أعباء العمل وحل المشكلات التي يتعرض لها الموظف أثناء أدائه احتياجاتهم، وتقوي التفاهم والمشاركة بينهم لهذا السبب عمدت المنطلقات التسيير للتنظيم مجال الدراسة إلا أنه تتشأ علاقات بين أفراد جماعات العمل والتي تأخذ صفة الدوام والاستمرار والتقابلية للزيادة والتطوير ومن خلال العمل الجماعي يسعى الموظفون إلى تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة (الكلية) ومن خلال هذا فهو يعزز بناء الانضباط كأداة تصور وتحقيق مستوى أداء الموظفين.

- الأصالة الفكرية وبناء الالتزام المعياري:

يمكن أن يحدث التفكير الإبداعي بالصدفة، كما أنه يمكن أن يتم بشكل معتمد، فبدون استخدام أي أساليب لتنمية التفكير لا يزال هناك مجال لتقديم أفكار جديدة ومبتكرة وعادة ما تحدث بالصدفة، والتفكير يتم بشكل معتمد بغرض التوصل إلى أفكار جديدة أو تقديم حلول مبتكرة للمشكلات، فالتفكير الإبداعي يصبح مهارة يمكن أن يكتسبها الفرد، ولهذا السبب عمدت المنطلقات التسييرية للتنظيم مجال الدراسة إلى أن الموظفين لديهم قدرة على إنتاج أفكار جديدة من خلال تشجيع الرئيس (القائد) للتعبير ولطرح هذه الأفكار بالمؤسسة، ومن هذا ما جعل الموظفين يلتزمون بواجباتهم الوظيفية من خلال الالتزام بالأداء الوظيفي والالتزام بمواعيد العمل وما إلى ذلك

خاتمة

قراءة سوسيولوجية لنتائج الدراسة

"إن المديرين يفعلون الأشياء

بطريقة صحيحة

ولكن القادة يفعلون الأشياء

الصحيحة"

خاتمة

هيكّل موضوع القيادة التحويلية فتح عدة مدارج تفكيرية لكل منها معاييرها في الفهم والتقدير، إلا أنها رسخت قاعدة ركيّة، تعمل على تضمين التوفيق بين أهداف المنظمة وبين أهداف العاملين وتوحيدها في أهداف مشتركة ذات مستوى عالي، تمثل جزءاً من الرسالة التنظيمية المنشودة، التي تستخدم الإلهام والرؤى المشتركة والقيم للتأثير على المرؤوسين وتحفيزهم فكرياً وعملياً كمحاولة رائجة لبناء ثقافة المواطنة التنظيمية، وهذا ما توصلت إليه منطلقاتنا العينية لمجال الدراسة على مستوى التلوث "التأثير المثالي، الدفع الإلهامي، والاستثارة الفكرية"

• في خضم الشواهد الإمبيريقية، جسد الواقع العيني السياق العلائقي بين التأثير المثالي وتضمين منظومة الايثار، في ضوء قدرة القائد على إظهار مواهب غير عادية واللجوء على المخاطرة، بحيث يخلق في التابعين الإخلاص والتفاني والاحساس بالهدف المشترك، وهذا ما بلورته تحليلات "بوفلجة غيات": "يمكن تطوير التنظيمات من خلال إيجاد ثقافة موحدة، تجمع أعضاء المؤسسة وتساهم في توحيد آرائهم وتصوراتهم، وتزيد من قوة إنتماءاتهم الى التنظيم، ويكون ذلك من خلال إيجاد سياسة للتشاور وإسهام العمال في رسم أهداف المؤسسة" (بوفلجة غيات: 2015، ص 137)

لهذا فإن خلق عملية التأثير القائم على القدوة والمثال، يكون من خلال تبني التلوث (إظهار الفناعة أو الايمان الراسخ، تأكيد الثقة والاهتمام بالقضايا الصعبة، وتضمين المعايير الأخلاقية) الذي يعد الارهاص الكافي الذي ضمنته الفئات القيادية داخل مجال الدراسة، لتضمين العملية التشاركية، وتعزيز فرق العمل الفعالة، التي تتخذ من الاستغراق الوظيفي أو الاندماجية العقلية والعاطفية مع المتطلبات الوظيفية بالتنظيمية كمنوال كافي لترسيخ الفعالية المنشودة، وهذا ما هيكلته دراسة "سعيد لوصيف" حول

خاتمة

أنماط القيادة في إطار التغيير التنظيمي للمؤسسة الجزائرية موضحا : ان الفعالية في المؤسسة لا يمكن تحقيقها إلا إذا فهم المسيرون هذه الدينامية التي يتمتع بها النسق آمنوا بها ، وتمكنوا من دمج المؤسسة في محيطها الطبيعي ، وتبني فلسفة تسيير تقوم على التناول النسقي (يوسف عنصر : 2006 ، ص 154)

• تماشيا والمنطلقات العينية للحيز المكاني محل الدراسة ، أشادت المعطيات الامبريقية بالعلاقة بين الدفع الالهامي وتفعيل السلوك الحصري ، فتفعيل آليات المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات ، وتثمين ثقافة الالتزام " الاستمراري ، العاطفي والمعياري " يجعل من الحفز الملهم ، القاعدة الأساسية والكافية لالهام الاتباع ، واستثارة همهم ، واذكاء الحماس لديهم نحو الإنجاز وهذا ما بلورته الكثير من المختصرات المكتوبة التي تنظر " للقادة باعتبارهم رموز لزيادة الوعي والفهم بالأهداف المرغوبة المتبادلة ، حيث ان افعالهم تؤثر في الاتباع وتدفعهم إلى تمثل خطواتهم " (عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي : 2011 ، ص 19)

ليغدوا بذلك الالتزام كظاهرة سيسيوتتنظيمية تبنى على أساس خصائص الفئات القيادية التي تتخذ من تدعيم التفكير الإبداعي والابتكاري كآليات بنائية لتثمين الايمان والاندماج مع المتطلبات الوظيفية ، طالما ان خصائص العمل وخبراته تتفاعل معا كمدخلات لتكون ميل الفرد للاندماج¹

أكدت الدراسة البحثية ل " دواني " : ان مسؤوليات الفرد في المنظمة ، يجب ان تتفق مع الالتزامات الاجتماعية والقيمية والأخلاقية لثقافة المنظمة ، وعلينا ان نأخذ بالاعتبار ثلاثة أمور :

1. يجب ان لا تختلف عن الاخلاقيات الموجودة في ثقافة المنظمة

2. يجب ان لا تنفصل المسؤوليات الأخلاقية عن سياسة المنظمة وممارستها السلوكية

3. يمكن ان تضبط سلوك افراد المنظمة بالقوة ، لكن السلوك المسؤول لا يمكن ان يتطور بهذا الأسلوب¹

• تماشيا والتجليات العينية السابقة ، يعد العنصر البشري القاعدة الركينة لاية بنية تنظيمية فهي تكشف بذلك عن مسؤولية القادة لفهم السلوك التنظيمي وكيفية تفعيله والتأثير فيه ، طالما ان قيادة الافراد وإدارتهم هي اكبر من مجرد تسير العاملين او صناعة القرارات ، فالقيمة المضافة لاي عمل اداري ، تكمن في البحث عن افضل السبل لتفجير إمكاناتهم وطاقاتهم ، وهذا ما كرسته المنطلقات الامبريقية ، التي اتخذت من تعزيز قيمة العمل الجماعي والاصالة الفكرية كمرتكزات منهجية ومعرفية لبناء ثقافة الالتزام المعياري ، والذي يعبر عن إحساس العاملين بالالتزام الادبي للبقاء في المجال التنظيمي ، وغالبا ما يكون المصدر الأساسي لهذا الإحساس ، نابعا من المنظومة القيمية والأخلاقية " لذا من المهم تمتع الافراد المنتمين للمؤسسة بميثاق قوي من القيم الخلقية التي تتبع من ذواتهم حتى يكتب لمؤسستهم النجاح والتميز"
(مسلم بن سالم بن علي الوهبي : 2013 ، ص 19)

وهذا بعيدا عن آليات الالتزام الاغترابي ، الذي يكشف في سياقاته المعرفية عن اندماج وانغماس سلبي وليس إيجابي ، لهذا عمدت الفئة القيادية للواقع العيني الى تعزيز قيمة العمل الجماعي والاصالة الفكرية ، طالما ان الاستثارة العقلية او الفكرية او الحفز الفكري تبلور قدرة الفئات القيادية في جعل اتباعها يتصدون للمشكلات التنظيمية لكن بطرق جديدة .

وفي الأخير فإن تضمين سلوك المواطنة التنظيمية داخل سياقاتنا التنظيمية ، يبقى رهين ممارسات تسييرية وقيادية فعالة ، وهذا ما أكدته دراسة يعيد لوصيف : " إن البحث عن تناول علمي وعملي جديد في تسيير المؤسسات الجزائرية ليس امرا سهلا غير ان ذلك لم يمنعنا من تقديم تحليل نقدي عام يساعد على فهم المشاكل اتنظيمية التي تعاني منها المؤسسات الجزائرية :

خاتمة

✚ كثيرا ما أسندت عملية التسيير إلى تكنوقراطيين لا يملكون النظرة التنظيمية

الكافية والخيال الفكري والعلمي في التسيير

✚ الأثر السلبي الذي أحدثته الايدولوجيا وتسييس العملية التنظيمية

✚ الخلط الذي وقع مفهوم السياسة الاقتصادية ومفهوم الأسلوب التنظيمي الذي

يتطلب تناولا تنظيميا ومنهجا تسييريا خاصا " (يوسف عنصر : 2006 ، ص

156).

قائمة

المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

المراجع:

1. إحسان ، محمد الحسن: مناهج البحث الاجتماعي، ط1، دار وائل للنشر، الأردن 2005.
2. إسماعيل، قيرة، علي غربي: في سوسيولوجية التنمية، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2001.
3. إعتاد، محمد علام: دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، ط1، مكتبة أنجلو المصرية، 1994.
4. بوفلجة غيات: القيم الثقافية وفعالية التنظيمات، ديوان المطبوعات الجامعية 2015.
5. ديودي، رجاء وحيد: البحث العلمي، أساسياته النظرية وممارسته العلمية، ط3 دار الفكر المعاصر لبنان، 2005.
6. حسان ،الجيلالي: التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1985.
7. حسان ،الجيلالي: الجماعات في التنظيم، دراسة نفسية واجتماعية للجماعات في التنظيم، ديوان المطبوعات الجامعية، 2015.
8. حسين، عبد الحميد أحمد رشوان: القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، الناشر مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2010.
9. يوسف ،عنصر: الإشراف والتنظيم الصناعي الجزائر مخبر علم اجتماع الاتصال جامعة منتوري 2006.
10. يوسف، سعدون: علم الاجتماع ودراسة التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية، مختبر التنمية والتحويلات الكبرى في المجتمع الجزائري، عنابة الجزائر، بدون سنة.

11. محمد، الشريف عبد الله: مناهج البحث العلمي، دليل الطالب في كتابة الأبحاث والرسائل العلمية، ط1، مكتبة وطباعة الإشعاع الفنية، القاهرة، 1996.
12. محمد، الصيرفي: التحليل على مستوى المنظمات، الجزء الرابع، المكتب الجامعي الحديث 2009.
13. محمد، بهجة جاد الله كشك: المنظمات وأسس إدارتها، ط1، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999.
14. محمد، علي محمد: البيروقراطية الحديثة، دار الكتاب الجامعية، مصر 1978م.
15. مجيد، الكرخي: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع 2014.
16. مصطفى، محمود أبو بكر: الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية الدار الجامعية الإبراهيمية، الإسكندرية، 2006.
17. مؤيد، سعيد السالم: نظرية المنظمة الهيكل والتصميم، ط3، دار وائل للنشر عمان، الأردن، 2008.
18. ناصر، قاسمي: سوسيولوجيا المنظمات، دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2014.
19. سعيد، أوكيل: المؤسسة العمومية الاقتصادية، 1994م.
20. سليم، إبراهيم الحسينة: الإدارة والإبداع، نحو بناء منهج تنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة، مصر، 2009.
21. سهيلة، محمود عباس علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية عمان الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع 2004.
22. سالم سعيد القحطاني: القيادة الادارية التحول نحو نموذج القادي العالمي ط1 الرياض 2008.
23. عامر، عوض: السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر، عمان، 2007.

24. عامر، عوض: السلوك التنظيمي الإداري، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع عمان الأردن، 2008
25. عبد الحميد، عبد الفتاح المغربي: المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، ط1، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، المنصورة، 2007.
26. عبد الله، بن عبد الغني الطجم وطلق بن عوض الله السواط: السلوك التنظيمي المفاهيم والنظريات والتطبيقات، ط4، دار حافظ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، جدة، 1424هـ-2003م.
27. علي، السلمي: السلوك الإنساني في الإدارة، دار غريب للطباعة، القاهرة بدون سنة نشر.
28. علي السلمي: علم الإدارة: الإدارة بالأهداف، طريق المدير المتفوق، القاهرة دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1999.
29. علي، سلمي: إدارة السلوك التنظيمي، القاهرة، دار غريب 2004.
30. علي، عبد الرزاق جليبي: علم الاجتماع الصناعة، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، 1999.
31. علي، غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع القاهرة، 2007.
32. فاروق، عبده فيله: السيد محمد عبد المجيد، ط1، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، عمان للنشر والتوزيع، 2005.
33. رعد، حسن الصرن: نظريات الإرادة والأعمال، ط1، دراسة لـ401 نظرية في الإدارة، دار الرضا للنشر، سوريا، دمشق، حزيران، 2004.
34. ثروت، مشهور: الإبتكار والإبداع، استراتيجيات التطوير الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
35. خليل، محمد حسن الشماع، وحمود خضر كاظم، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2005.

36. خليل، محمد حسن الشماع، خضر كاظم حمود: نظرية المنظمة، ط3، المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007م.
37. خليل، محمد حسين الشماع: نظرية المنظمة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2002.
38. زايد، عادل محمد: العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، جامعة القاهرة كلية التجارة، 2006.

المذكرات:

1. أميرة محمد رفعت حواس: أثر الإلتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة القاهرة كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، إشراف: عادل محمد عبد الحليم زايد 1424هـ-2003م.
2. بلوم إسمهان: نسق السلطة التنظيمية وعلاقته بالوظائف التنفيذية لنسق تسيير الموارد البشرية، دراسة مقارنة المؤسستين عامة وخاصة، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية لأشغال الطباعة، دار الشهاب للطباعة والنشر، بانة دراسة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخضر، بانة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والإسلامية، قسم علم الاجتماع شعبة علم الاجتماع، 2011-2012.
3. هارون سميرة: فعالية المواطنة التنظيمية في تدعيم الإبداع التنظيمي بالمنظمة، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، شعبة علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة بومرداس، 2013-2014.
4. ماجدة إبراهيم الجارودي: قيادة التحويل في المنظمات، مكتبة الملك فهد الرياض، جامعة نايف، الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في كلية التقنية بالخرج من وجهة نظر الموظفين، إعداد: حسين مرضي الدوسني، 1434هـ-2013م.
5. محمد علي عطاف: العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين في محافظة المخوة، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، 1433هـ-1434هـ.

6. صابرين مراد نمر أبو جاسر: أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي، دراسة تطبيقية على موظفي وزارة السلطة الوظيفية، الجامعة الإسلامية غزة، عمادة الدراسات العليا، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال 2010م-1431هـ.

7. عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي: القيادة التحويلية وعلاقتها بتسويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية الرياض، 2011م

8. علياء حسني علاء الدين نوح: أثر الدعم التنظيمي في أداء الشركات وسلوك المواطنين التنظيمية "دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية في مدينة سحاب" قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013.

9. شاطر شفيق: أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، دراسة ميدانية بمؤسسة إنتاج الكهرباء، سونلغاز، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جيجل، 2010.

10. غزالي حافظ عبد الكريم: أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية إتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، إعداد حافظ عبد الكريم الغزالي: رسالة ماجستير قدمت استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال قسم الإدارة الأعمال الكلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط 2012.

ملتقيات:

1. أسماء رشاد نادين صالح: ملتقى الإبداع المؤسسي وتنمية المورد البشري التنظيمي في المنظمات الحديثة، دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، أيام 18-19 ماي 2011، جامعة الإبراهيمية، الإسكندرية.
2. مسلم بن سالم بن علي الوهبي: المجتمع يعاني أزمة حقيقية في السلوك المهني لمختلف القطاعات، مؤتمر أخلاقيات العمل والارتقاء بالأداء الوظيفي مؤسسة عمان للصحافة و النشر 19، 22، 2013.

قائمة الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديموغرافيا

التخصص: علم الاجتماع - تنمية الموارد البشرية -

استمارة قبل التحكيم والتجريب

القيادة التحويلية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية

دراسة ميدانية بكلية علوم الانسانية والاجتماعية

دراسة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية

إشراف الدكتورة

إسمهان بلوم

إعداد الطالبة

حنان مرهون

2015- 2014

السنة الدراسية

ملاحظة " هذه المعلومات سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي

أولاً: بيانات حول الخلفية الاجتماعية والاقتصادية :

01_ الجنس ؟ ذكر أنثى

02_ السن

03_ الحالة الاجتماعية : أعزب مطلق متزوج

04_ الفئة السوسيو مهنية :

05_ هل سبق وان مارست عمل آخر خارج مؤسستك؟ وما نوعه

ثانياً: بيانات حول القيادة التحويلية :

ا. بيانات حول التأثير المثالي :

06_ هل سلوك الرئيس يتحلى بالقيم المثلى ؟ نعم لا

07_ هل يحظى باحترام الجميع ؟ نعم لا

08_ هل يملك خبرة تساعده على مواجهة القواعد الصعبة ؟ نعم لا

09_ طبيعة سلوك الرئيس مع العاملين في مؤسستكم:

_رسمية والجدية في أمور العمل

_الاحترام المتبادل واعتدال في السلوك

_العلاقات الإنسانية الطيبة

10_ هل يحرص على تحقيق أهداف المؤسسة ؟ نعم لا

11_ هل تثق برئيسك ثقة جيدة ؟ نعم لا

في حالة الإجابة بلا يسأل لماذا

12_ هل يستغل نفوذه ليحقق مكاسب شخصية ؟ نعم لا

13_ هل يمتلك القدرة على إقناع العاملين وزيادة حماسهم للعمل ؟

نعم لا

14_ هل يتجاوز مصالحه الذاتية بهدف تحقيق المصلحة العامة ؟ نعم لا

II - بيانات حول: السلوك الحضاري :

42_ هل تؤدي أعمالاً زائدة غير مطلوبة منك تسهم في تحسين أداء المنظمة ؟

نعم لا

43_ هل تشارك في اجتماعات المنظمة بفعالية ؟ نعم لا

44_ هل تتابع بانتظام قراءة الإعلانات والمذكرات و المراسلات التي تواجهها

المؤسسة للعاملين والرد عليها ؟ نعم لا

45_ هل تحرص على حضور اللقاءات و الندوات التي تعدها المنظمة والتي تساعد

على تعزيز مكانة المنظمة ؟ نعم لا

46_ هل تهتم و تحرص على إعطاء صورة ايجابية للآخرين عن المؤسسة ؟

نعم لا

47_ هل تدافع على سمعة منطمتك عندما ينتقدها الآخرون ؟ نعم لا

48_ هل السياسات و التعليمات واللوائح التي تضعها الإدارة تؤدي بك إلى الحرص

على حضور الاجتماعات المهمة غير الرسمية ؟ نعم لا

49_ هل أسلوب الرقابة يجعلك تحرص على حضور جميع المناسبات التي تقيمها

المؤسسة ؟ نعم لا

50_ كيف هي علاقتك بزملائك داخل المؤسسة ؟.....

III- بيانات حول :وعي الضمير :

51_ هل تلتزم بمواعيد العمل المحدد (الحضور ، الانصراف ، تسليم الأعمال)؟

نعم لا

52_ هل تحرص على الحضور حتى عند وجود الأعذار ؟ نعم لا

53_ هل تنقيد بالأنظمة الخاصة بالعمل واللوائح التي تصدرها المنظمة؟ نعم لا

15_ كيف تحقق مكاسبك الشخصية عن طريق الرئيس؟.....

II. بيانات حول : التحفيز (الدفع الإلهامي):

16_ هل يربط الرئيس تحقيق أهداف المنظمة بالقيم والمعتقدات و الأخلاقيات

المتلى ؟ نعم لا

17_ هل يزيد من وعيك وفهمك للأهداف الكلية للمنظمة ؟ نعم لا

18_ هل يعد مصدر الهام للالتزام والإخلاص؟

إذا كانت الإجابة بلا يسأل ذلك؟.....

19_ هل يشعرك الرئيس بأهميتك و أهمية العمل الذي تقوم به؟

نعم لا

20_ هل يعمل على غرس روح الفريق بين العاملين ؟ نعم لا

21_ هل يوجد نوع من التحدي لتحقيق في العمل لتحقيق معدلات داء عالية ؟

نعم لا

22_ هل يهتم الرئيس بتحفيز العاملين لتحقيق أهداف رؤية المنظمة؟

نعم لا

23_ هل يعمل الرئيس إثارة روح الحماس للعاملين ؟ نعم لا

24_ كيف يعمل على توفير العلاقات الجماعي للعاملين؟.....

III. بيانات حول : الاستشارة الفكرية :

25_ هل يشجعك الرئيس عن التعبير عن أفكارك وأرائك حتى لو اختلفت عن أرائه ؟

نعم لا

26_ هل يعطي حلولاً مفيدة للصعوبات التي تواجهك ؟ نعم لا

27_ هل يحتكك الرئيس على الإبداع والابتكار بالمؤسسة؟

لزيادة المهارات وتطويرها

لتحقيق أهداف المؤسسة

لزيادة العمل

28_ هل يتجنب النقد في حالة حدوث أخطاء يعتبرها تجارب علمية مفيدة؟

نعم لا

29_ هل يحاول معرفة احتياجاتك ويساعدك في الحصول عليها؟ نعم لا

30_ هل يوكل المهام للمرؤوسين وفقا لقدراتهم واحتياجاتهم؟ نعم لا

31_ هل يتيح الفرصة للعاملين للتفكير في المشاكل القديمة بطرق جديدة؟

نعم لا

32_ كيف يساعدك الرئيس على الحصول على احتياجاتك؟.....

ثالثا: بيانات حول سلوك المواطنة التنظيمية :

ا- بيانات حول الإيثار :

33_ هل تهتم بمساعدة زملائك العاملين على القيام بواجباتهم العملية؟

نعم لا

34_ هل تتعاون مع العاملين الذين لديهم أعباء إضافية في العمل؟ نعم لا

35_ هل تساعد العاملين الجدد على تجاوز العقبات التي تواجههم؟ نعم لا

36_ هل تزود زملائك بالمعلومات التي تساعدكم على انجاز العمل؟ نعم لا

37_ هل تضحي باهتماماتك الشخصية من اجل مصلحة العمل؟ نعم لا

38_ هل تستجيب لتوجيهات رؤسائك في العمل دون تردد؟ نعم لا

39_ هل تققطع زمنا إضافيا خارج الزمن الرسمي لتلبية احتياجات زملاء الآخرين؟

نعم لا

40_ هل تتعاون مع الرئيس في أداء أعماله الإدارية؟ نعم لا

41_ كيف تقوم بمساعدة الموظفين الجدد؟.....

54_ هل تتعامل بعناية مع الموجودات العينية(الأجهزة والمعدات)في مكان عملك ؟

نعم لا

55_ هل تقدم مبادرات لتحسين العمل وتطويره ؟ نعم لا

56_ هل تقضي ساعات العمل في أداء واجباتك الوظيفية ؟ نعم لا

57_ كيف تساعد زملائك في العمل إذا كان لديهم عمل كبير ؟.....

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديموغرافيا

التخصص: علم الاجتماع - تنمية الموارد البشرية -

استمارة محكمة ومجربة

القيادة التحويلية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية

دراسة ميدانية بكلية علوم الانسانية و الاجتماعية

دراسة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية

إشراف الدكتورة

إسمهان بلوم

إعداد الطالبة

حنان مرهون

2015- 2014

السنة الدراسية

ملاحظة "هذه المعلومات سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي"

أولاً: بيانات حول الخلفية الاجتماعية والاقتصادية :

- 01_ الجنس ؟ ذكر أنثى
- 02_ السن : _أقل من 30 سنة . _من 30 الى 40 .
- _من 40 الى 50 . _اكثر من 50 سنة .
- 03_ الحالة الاجتماعية : _ أعزب . مطلق . _ متزوج .
- 04_ المستوى التعليمي : _ ثانوي . جامعي .
- 05_ الخبرة المهنية :
- _أقل من 5 سنوات . _ من 05 إلى 09 سنوات .
- _ من 10 الى 14 سنة . _ من 15 سنة فأكثر .

ثانياً: بيانات حول القيادة التحويلية :

ا. بيانات حول التأثير المثالي :

- 06_ هل سلوك الرئيس يتحلى بالقيم المثلى ؟ نعم لا
- 07_ هل يحظى باحترام الجميع ؟ نعم لا
- 08_ هل يملك خبرة تساعده على مواجهة القواعد الصعبة ؟ نعم لا
- 09_ طبيعة سلوك الرئيس مع العاملين في مؤسستكم:
- _رسمية والجدية في أمور العمل .
- _العلاقات الاجتماعية .
- _العلاقات الإنسانية الطيبة .
- 10_ هل يحرص على تحقيق أهداف المؤسسة ؟ نعم لا
- 11_ هل تثق برئيسك ثقة جيدة ؟ نعم لا
- 12_ هل يستغل نفوذه ليحقق مكاسب شخصية ؟ نعم لا
- 13_ هل يمتلك القدرة على إقناع العاملين وزيادة حماسهم للعمل ؟ نعم لا

14_ هل يتجاوز مصالحه الذاتية بهدف تحقيق المصلحة العامة ؟ نعم لا

15_ كيف تحقق مكاسبك الشخصية عن طريق الرئيس؟.....

II. بيانات حول : التحفيز (الدفع الإلهامي) :

16_ هل يربط الرئيس تحقيق أهداف المنظمة بالقيم والمعتقدات و الأخلاقيات المثلى ؟

نعم لا

17_ هل يزيد من وعيك وفهمك للأهداف الكلية للمنظمة ؟ نعم لا

18_ هل يعد مصدر الهام للالتزام والإخلاص؟ نعم لا

19_ هل يشعرك الرئيس بأهميتك و أهمية العمل الذي تقوم به؟ نعم لا

20_ هل يعمل على غرس روح الفريق بين العاملين ؟ نعم لا

21_ هل يوجد نوع من التحدي لتحقيق في العمل لتحقيق معدلات داء عالية ؟

نعم لا

22_ هل يهتم الرئيس بتحفيز العاملين لتحقيق أهداف رؤية المنظمة؟

نعم لا

23_ هل يعمل الرئيس إثارة روح الحماس للعاملين ؟ نعم لا

24_ كيف يعمل على توفير العلاقات الجماعي للعاملين؟.....

III. بيانات حول : الاستثارة الفكرية :

25_ هل يشجعك الرئيس عن التعبير عن أفكارك وأرائك حتى لو اختلفت عن أرائه ؟

نعم لا

26_ هل يعطي حلولاً مفيدة للصعوبات التي تواجهك ؟ نعم لا

27_ هل يحثك الرئيس على الإبداع والابتكار بالمؤسسة؟ نعم لا

28_ هل يتجنب النقد في حالة حدوث أخطاء يعتبرها تجارب علمية مفيدة ؟

نعم لا

- 29_ هل يحاول معرفة احتياجاتك ويساعدك في الحصول عليها ؟ نعم لا
- 30_ هل يوكل المهام للمرؤوسين وفقا لقدراتهم واحتياجاتهم؟ نعم لا
- 31_ هل يتيح الفرصة للعاملين للتفكير في المشاكل القديمة بطرق جديدة ؟
نعم لا

32_ كيف يساعدك الرئيس على الحصول على احتياجاتك ؟.....

ثالثا: بيانات حول سلوك المواطنة التنظيمية :

I- بيانات حول الإيثار :

- 33_ هل تتعاون مع العاملين الذين لديهم أعباء إضافية في العمل ؟ نعم لا
- 34_ هل تساعد العاملين الجدد على تجاوز العقبات التي تواجههم ؟ نعم لا
- 35_ هل تزود زملائك بالمعلومات التي تساعدكم على انجاز العمل ؟
نعم لا
- 36_ هل تضحى باهتماماتك الشخصية من اجل مصلحة العمل ؟ نعم لا
- 37_ هل تستجيب لتوجيهات رؤسائك في العمل دون تردد ؟ نعم لا
- 38_ هل تقتطع زمنا إضافيا خارج الزمن الرسمي لتلبية احتياجات زملاء الآخرين ؟ نعم لا

39_ هل تتعاون مع الرئيس في أداء أعماله الإدارية ؟ نعم لا

40_ كيف تقوم بمساعدة الموظفين الجدد؟.....

II - بيانات حول: السلوك الحضاري :

- 41_ هل تؤدي أعمالا زائدة غير مطلوبة منك تسهم في تحسين اداء المنظمة ؟
نعم لا
- 42_ هل تشارك في اجتماعات المنظمة بفعالية ؟ نعم لا

43_ هل تتابع بانتظام قراءة الإعلانات والمذكرات و المراسلات التي تواجهها المؤسسة للعاملين والرد عليها ؟ نعم لا

44_ هل تحرص على حضور اللقاءات و الندوات التي تعتدها المنظمة والتي تساعد على تعزيز مكانة المنظمة ؟ نعم لا

45_ هل تهتم و تحرص على إعطاء صورة ايجابية للآخرين عن المؤسسة ؟ نعم لا

46_ هل تدافع على سمعة منطمتك عندما ينتقدها الآخرون ؟ نعم لا

47_ هل أسلوب الرقابة يجعلك تحرص على حضور جميع المناسبات التي تقيمها المؤسسة ؟ نعم لا

48_ كيف هي علاقتك بزملائك داخل المؤسسة؟.....

III- بيانات حول :وعي الضمير:

50_ هل تلتزم بمواعيد العمل المحدد (الحضور ،الانصراف ،تسليم الأعمال ..)؟ نعم لا

51_ هل تحرص على الحضور حتى عند وجود الأعذار ؟ نعم لا

52_ هل تتقيد بالأنظمة الخاصة بالعمل واللوائح التي تصدرها المنظمة؟ نعم لا

53_ هل تقدم مبادرات لتحسين العمل وتطويره ؟ نعم لا

54_ هل تقضي ساعات العمل في أداء واجباتك الوظيفية ؟ نعم لا

55_ كيف تساعد زملائك في العمل إذا كان لديهم عمل كبير؟.....

*لجنة المحكمين:

ا . بن خالد جمال .

ب . عزوز عبد الناصر .

دليل مقابلة حرة مع الرئيس (الأمين العام):

1. ما هو مستواك العلمي؟
2. ما هو وضعك المهني؟
3. هل ترى أن تدعيم الثقة بينك وبين مرؤوسيك يجعلهم يساهمون في حل المشكلات المنظمة؟

4. ما هو واقع المشاركة العالمية في مؤسستكم؟

5. هل ترى أن تدعيم الصلات بين الجماعات المهنية يؤدي إلى تفعيل سلوك المواطنة؟

دليل مقابلة حرة مع رئيس المستخدمين:

1. ما هو مستواك العلمي؟
2. ما هو وضعك المهني؟
3. هل تشارك في اتخاذ القرارات بالمنظمة (الكلية) وحل المشكلات؟
4. ما هي طبيعة سلوك الرئيس مع الموظفين؟
5. هل تساعد الموظفين على تقديم النصائح والتوجيهات؟
6. هل تضحي بكل ما لديك من أجل عملك؟

عمادة الكلية

نيابة العميد المكلف بالدراسات
و المسائل المرتبطة بالطلبة

مصلحة التدريس

مصلحة التعليم و التقييم

مصلحة الاحصائيات
و الاعلام و التوجيه

نيابة العميد المكلف لما بعد
التدرج والبحث لعلمي والعلاقات
الخارجية

مصلحة متابعة
أنشطة البحث

مصلحة التعاون و
العلاقات الخارجية

مصلحة متابعة التكوين
فيما بعد التدرج

الأمانة العامة للكلية

مصلحة المستخدمين

فرع الأساتذة

فرع المستخدمين
والتقنيين وأعوان المصالح

مصلحة الميزانية والمحاسبة

فرع الميزانية

فرع المحاسبة

مصلحة الوسائل و الصيانة

فرع الوسائل

فرع الصيانة

مصلحة الأنشطة العلمية
والتقافية

رئيس القسم

مساعد رئيس القسم
المكلف بالتدريس والتعليم
في التدرج

مصلحة التدريس

مصلحة متابعة التعليم والتقييم

مساعد رئيس القسم المكلف
بما بعد التدرج والبحث العلمي

مصلحة التكوين العالي لما بعد
التدرج وما بعد التدرج المتخصص

مصلحة متابعة أنشطة البحث

مكتبة الكلية

مصلحة تسيير الرصيد
الوثائقي

مصلحة التوجيه والبحث
البيداغوجي

الهيكل التنظيمي لكلية العلوم

الانسانية والاجتماعية

بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة

السنة 2015